

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE CONTABILIDAD



EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y DISEÑO DE UN  
SISTEMA DE CONTROL PARA INCREMENTAR LA  
EFECTIVIDAD DEL RESTAURANTE CHICLAYO S.A.C. - 2013

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

Roberto Alexis Carrasco Suárez

José Rivero Tapia Merino

Chiclayo, 20 de marzo de 2015

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y DISEÑO DE UN  
SISTEMA DE CONTROL PARA INCREMENTAR LA  
EFECTIVIDAD DEL RESTAURANTE CHICLAYO S.A.C. - 2013**

**POR:**

**Roberto Alexis Carrasco Suárez**

**José Rivero Tapia Merino**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

**APROBADO POR:**

---

Mgtr. Maribel Carranza Torres

Presidente de Jurado

---

Mgtr. Jorge Garcés Angulo

Secretario de Jurado

---

Mgtr. Flor de Maria Beltrán Portilla

Vocal/Asesor de Jurado

**Chiclayo, 2015**

## DEDICATORIAS

A:

Mis padres por quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, que se mantiene a través del tiempo.

ROBERTO

A:

Mis padres y hermanos quienes con su amor y apoyo absoluto han estado siempre conmigo motivándome a seguir adelante en todo momento para alcanzar mis objetivos y metas trazadas.

JOSÉ

## AGRADECIMIENTOS

A:

Mi asesora de tesis Profesora Flor de María Beltrán Portilla que nos ha corregido minuciosamente el trabajo, así como también el Personal del Restaurante Chiclayo que nos dieron todas las facilidades e información para desarrollar nuestra tesis.

**ROBERTO**

A:

Dios, por estar a mi lado en cada paso que doy y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante la realización del trabajo.

**JOSÉ**

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se determinó importante evaluar los procesos operativos del área de recursos humanos y diseñar un sistema de control interno para incrementar la efectividad del restaurante Chiclayo S.A.C.

En la evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos se obtuvo que la empresa se encuentra implicada en un gran problema originado en el descuido de su personal, debido a que no se toma como prioridad el desarrollo laboral de sus trabajadores; así mismo el restaurante no cuenta con los procesos adecuados en el área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal y por ende garantizar su crecimiento y desarrollo dentro del mercado, visto así el área de recursos humanos no está cumpliendo con su función principal.

Dentro de las conclusiones más relevantes se señaló que de la evaluación efectuada a los procesos del área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal, el crecimiento y desarrollo del restaurante dentro del mercado, se encontró que no cuenta con los procesos adecuados que garanticen un buen desempeño de su personal. Estos problemas en el sistema de control interno tienen su origen en las respuestas humanas, debido a que los intereses de estas personas no siempre coinciden y las perturbaciones originadas por diferencias entre los individuos pueden generar que el sistema pierda el control y ello es grave. Además, se determinó que en los procesos del área de recursos humanos del restaurante existen riesgos y deficiencias que pueden originar el manejo de los procesos para los propios intereses de los encargados, que no se brinde un buen servicio al cliente por falta de retroalimentación y por el desconocimiento del reglamento de uso interno de la empresa, repercutiendo esto en el logro de los objetivos pre establecidos por la organización.

**Palabras Clave:** Procesos Operativos, Recursos Humanos, Sistema de Control Interno, Restaurante, Efectividad, Riesgos y Deficiencias.

## ABSTRACT

In the present work of investigation it decided important to evaluate the operative processes of the area of human resources and to design a system of internal control to increase the efficiency of the restaurant Chiclayo S.A.C.

In the evaluation of the operative processes of the area of human resources there was obtained that the company is involved in a great problem originated in the carelessness of his personnel, due to the fact that the priority does not take in seeing for the labor development of his workers; likewise the restaurant does not possess the processes adapted in the area of human resources to guarantee the correct performance of his personnel and for to guarantee his growth and development inside the market, I dress like that the area of human resources not this one expiring with his principal function.

Inside the most relevant conclusions one indicated that of the evaluation effected to the processes of the area of human resources to guarantee the correct performance of his personnel, the growth and development of the restaurant inside the market, one thought that the this one does not rely on the suitable processes that they guarantee a good performance of his personnel. These problems in the system of internal control have his origin in the human answers, due to the fact that the interests of these persons not always coincide and the disturbances originated by differences between the individuals can generate that the system loses the control and it is serious. In addition, it was determined that in the processes of the area of human resources of the restaurant there exist risks and deficiencies that can originate the managing of the processes for the own interests of the managers, which a good service does not offer to itself to the client for lack of feedback and for the ignorance of the regulation of internal use of the company, reverberating this in the achievement of the aims pre established by the organization.

**Key Words:** Operative processes, Human resources, System of Internal Control, Restaurant, Efficiency, Risk and Deficiency.



2.2.3.1.1.Enfoques de Contingencia para la Efectividad .....	32
2.2.3.2.Efectividad Gerencial .....	34
2.2.4. Motivación .....	34
2.2.4.1.Dimensiones de la Motivación .....	34
2.2.4.1.1.Motivación Espontánea .....	34
2.2.4.1.2.Motivación Racional .....	35
2.2.5. Procesos operativos.....	35
2.2.5.1.Factores de un proceso .....	35
2.2.5.1.1.Personas.....	35
2.2.5.1.2.Materiales.....	36
2.2.5.1.3.Recursos físicos .....	36
2.2.5.1.4.Métodos/ Planificación del proceso.....	36
2.2.5.1.5.Medio ambiente .....	36
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>37</b>
3.1. Tipo de Investigación .....	37
3.2. Diseño de Investigación .....	37
3.3. Población Muestral.....	37
3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos .....	38
3.4.1. Métodos .....	38
3.4.2. Técnicas .....	38
3.4.2.1.Técnicas de Gabinete. ....	38
3.4.2.2.Técnicas de Campo. ....	39
3.4.3. Instrumentos. ....	40
3.4.4. Técnicas de Procesamiento de Datos .....	40
3.4.5. Análisis Estadístico de los Datos. ....	40
<b>IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA.....</b>	<b>41</b>
4.1. Resultados. ....	41
4.1.1. Resultados Cualitativos. ....	41
4.1.1.1.Descripción de la empresa.....	41
4.1.1.2.Análisis FODA.....	41

4.1.1.3.Misión.....	
4.1.1.4.Visión.....	43
4.1.1.5.Clasificacion. ....	43
4.1.1.6.Organigrama. ....	43
4.1.1.7.Resultados de la entrevista al Gerente General del Restaurante “Chiclayo” S.A.C.....	45
4.1.1.8.Resultados de la entrevista al Coordinador del Área de Recursos Humanos del Restaurante Chiclayo S.A.C...46	
4.1.1.8.1.Narrativas y Flujogramas del Área de Recursos Humanos del Restaurante Chiclayo S.A.C.....	46
4.1.2. Resultados Cuantitativos.....	56
4.1.2.1.Resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores del Restaurante “Chiclayo” S.A.C. ....	56
4.1.3. Causas y Efectos de los riesgos encontrados dentro de la organización.....	61
4.1.4. Causas y Efectos de las deficiencias encontradas dentro de la organización.....	62
4.2. Discusión. ....	65
4.3. Propuesta.....	70
4.3.1. Propuesta de un diseño de control para el área de recursos humanos del restaurante “Chiclayo” S.A.C.....	70
4.3.1.1.Importancia de la propuesta. ....	70
4.3.1.2.Objetivos de la propuesta. ....	71
4.3.1.2.1.Objetivo General .....71	
4.3.1.2.2.Objetivos Específicos.....71	
4.3.1.3.Organigrama propuesto.....	72
4.3.1.4.Asignación de funciones. ....	73
4.3.1.4.1.Asignación de funciones para el Gerente General.....	73
4.3.1.4.2.Asignación de funciones para el Coordinador del Áreade Recursos Humanos.....	74
4.3.1.5.Flujogramas propuestos.....	75

4.3.1.6.Actividades de control para promover la Efectividad de los Recursos Humanos.....	
4.3.1.6.1.Actividades de control para el GerenteGeneral.....	79
4.3.1.6.2.Actividades de control para el Coordinador del Área de Recursos Humanos.....	79
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
5.1. Conclusiones.....	81
5.2.Recomendación.....	82
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del Restaurante Chiclayo S.A.C. ....	44
Figura 2: Flujograma del proceso de reclutar y seleccionar personal. ....	47
Figura 3: Flujograma del proceso de realizar oferta de salarios y contratación. .....	49
Figura 4: Flujograma del proceso de inducción del nuevo empleado. ....	50
Figura 5: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño de los recursos humanos.....	52
Figura 6: Flujograma del proceso de resumen final de resultados.....	53
Figura 7: Flujograma del proceso de capacitación. ....	55
Figura 8: Porcentaje según sí el personal sabe sí el área de recursos humanos está incluida en el organigrama del restaurante.....	56
Figura 9: Porcentaje según sí el personal sabe de las políticas establecidas para la gestión de los recursos humanos.....	56
Figura 10: Porcentaje de colaboradores según sí se promueve la cooperación, la iniciativa el empowerment dentro de la organización.....	57
Figura 11: Porcentaje de colaboradores según sí existe comunicación efectiva entre los grupos de trabajo.....	57
Figura 12: Porcentaje de colaboradores según sí sienten identificados con la organización para la cual laboran.....	58
Figura 13: Porcentaje de colaboradores según sí sienten que tienen un buen desempeño en la organización.....	59
Figura 14: Porcentaje de colaboradores según sí reciben capacitaciones o entrenamientos regularmente. ....	59
Figura 15: Porcentaje de colaboradores según sí sienten que su ambiente laboral es el adecuado.....	60
Figura 16: Porcentaje de colaboradores según sí sienten que son tomados en cuenta por la organización. ....	60
Figura 17: Porcentaje de colaboradores según sí sienten satisfechos trabajando para esta organización.....	61
Figura 18: Organigrama propuesto.....	72
Figura 19: Flujograma del proceso de reclutar y seleccionar personal. ....	75
Figura 20: Flujograma del proceso de inducción del nuevo empleado .....	76

Figura 21: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño de recursos humanos. ....77

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Causas y efectos de los riesgos encontrados dentro de la Organización .....61

Tabla 2: Causas y efectos de las deficiencias encontradas dentro de la Organización.....62

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas, de distintos sectores tanto a nivel nacional como internacional, se han visto perjudicadas por no llevar un eficiente sistema de control interno que les permita promover la eficiencia del personal, el alcance de los objetivos, el cumplimiento de las políticas pre establecidas, entre otros. Para lograr competir en el mercado es necesario que las empresas cuenten con sistemas de control interno confiables, que les brinden la seguridad del caso, permitiéndoles alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización. Es así que mediante la evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos del restaurante Chiclayo S.A.C. se planeó diseñar un sistema de control que incremente su efectividad.

Se asumió como problema de investigación: ¿La evaluación de los procesos del área de Recursos Humanos del restaurante Chiclayo S.A.C. para diseñar un sistema de control interno servirá para incrementar su efectividad?, el objetivo general que orientó el presente trabajo de investigación fue: diseñar un sistema de control interno basados en los procesos del área de Recursos Humanos del restaurante Chiclayo S.A.C. para incrementar su efectividad, asimismo se tuvieron como objetivos específicos: elaborar y sistematizar un marco teórico que fundamente la importancia del recurso humano dentro de las empresas del sector de servicios, determinar si el restaurante “Chiclayo” SAC cuenta con un personal capacitado y motivado, elaborar un diagnóstico sobre los controles internos que se vienen utilizando en el restaurante materia de investigación, determinar si el restaurante cuenta con los procesos adecuados en el área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal. Por lo que la hipótesis que se infiere es que, si se diseña un sistema de control interno teniendo como base los procesos del área de Recursos Humanos del restaurante Chiclayo S.A.C., entonces se incrementará su efectividad.

El presente trabajo de investigación es relevante, porque se diseñó un sistema de control para una empresa del sector de servicios (restaurante) de la

ciudad de Chiclayo, se tuvo como base los procesos operativos del área de recursos humanos de dicha empresa. De este modo se propuso un manual de procedimientos y funciones para el área de recursos humanos, el cual tiene como puntos principales los siguientes: asignación de funciones a las personas inmersas, flujogramas más acordes con lo que busca la entidad y actividades de control que permitan hacer un seguimiento del cumplimiento del nuevo sistema de control, estos puntos ya mencionados deben seguirse para que ayude a la empresa misma y a otras que quieran mejorar su efectividad y posición en el sector a nivel nacional.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

- Rojas, W. (2009). En su tesis denominada: "Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos". Concluye:

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

#### COMENTARIO:

Uno de los grandes problemas de las empresas respecto al control interno es que este no se ajuste a las necesidades, ni a los objetivos planteados por las organizaciones, de tal modo no brindará la confianza necesaria para el logro de nuestros objetivos, además se debe de tener mucho cuidado al momento de diseñarlo pues de no ser así puede limitar el grado de iniciativa de los colaboradores.

- Farrera, D. y Rivero, A. (2010). En su tesis denominada: "Evaluación del sistema de control interno en el manejo del efectivo de la empresa Servicios y Suministros MEDALC.A., periodo agosto diciembre 2009". Concluyen:

La empresa no cuenta con personal suficiente para la segregación de funciones en cuanto al desempeño de su actividad económica. También se puede concluir que es necesaria la supervisión al personal encargado de las operaciones relacionadas al efectivo.

**COMENTARIO:**

Para las empresas es de suma importancia contar con el personal adecuado en cantidad y calidad, ya que es necesario el uso de ciertos métodos, tales como la segregación de funciones para separar las responsabilidades de las diversas actividades que realice la empresa.

- Always, K. y Lozada, G. (2012). En su tesis denominada: “Lineamientos de gestión para el control interno. Caso estudio: Gerencia administrativa de la clínica Acosta Ortiz, C.A, en Barquisimeto Estado Lara”. Concluyen:

Los resultados obtenidos reflejaron que a pesar de que existe una estructura organizativa definida, parte del personal no se encuentra identificado ni conoce las actividades que realiza la gerencia administrativa para promover el comportamiento en la clínica con base fundamental del ambiente de control. La dirección Administrativa de la entidad estudiada, otorga poca relevancia con respecto a la evaluación e identificación de los riesgos, encontrando igualmente que los empleados poseen poca información en cuanto a identificar debilidades y saber de qué manera afrontarlas.

Estos resultados obtenidos, evidenciaron debilidades en la realización de autoevaluaciones que son posteriormente revisadas por la gerencia para comprobar el cumplimiento de las funciones asignadas, así como efectuar un análisis periódico al sistema de control interno, lo cual revela deficiencias en la supervisión como elemento de control interno en la Gerencia Administrativa de la Clínica Acosta Ortiz.

### COMENTARIO:

Hoy en día es necesario que los colaboradores se encuentren identificados con la empresa para la cual trabajan, pues de ellos depende el éxito que esta logre alcanzar. Además es necesario que se dé importancia a los posibles problemas que la empresa pueda afrontar en el futuro, realizando una buena evaluación e identificación de los riesgos existentes.

- Pérez, J. (2010). En su libro titulado: "Gestión por Procesos". Esic Editorial. España. Expresa:

"Dos características básicas tiene el término proceso en la actualidad:

- Que interactúan, es decir, que comparten algo para conformar un sistema de procesos.
- Que se gestiona.

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados."

- Delgado, S. y Ena, B. (2008). En su libro titulado: "Recursos Humanos". Ediciones Paraninfo S.A. España. Expresan:

"Resulta difícil dar una definición exacta del departamento de los recursos humanos de una empresa, ya que en él se realizan diferentes funciones que varían de una empresa a otra. Podemos decir que el departamento de recursos humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal."

## 2.2. Bases Teóricas - Científicas

### 2.2.1. Control Interno

Para definir el control interno dentro de las empresas u organizaciones es necesario previamente conocer el significado del término control.

Mantilla, S. (2003) indica una definición de control, la cual es: "Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas."

Una vez clara la definición de control, Holmes, A. (1995) asegura que el control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, para proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía.

Perdomo, A. (2004) establece que el control interno "es un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa."

De acuerdo a Santillana, J. (2003) "el control interno es un elemento fundamental de la administración que no debe dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera que sea su tipo o conformación. Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización. No se puede desarrollar una planeación sin control, no puede haber un proceso de organizar sin control, no puede haber una obtención de recursos humanos,

materiales y financieros sin control, y obviamente no se puede administrar sin control”.

Aguirre, J. (2006) indica que “el control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa”.

Es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

Dicho en otras palabras, el control interno tiene como función principal hacer que se cumplan las políticas definidas por la organización con el propósito de cumplir los objetivos pre establecidos por la organización, salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad razonable del caso.

#### **2.2.1.1. Problemas básicos en el proyecto de un Sistema de Control**

Mantilla, S. (2003) indica que implementar un sistema de control efectivo no es asunto sencillo y menos cuando el sistema a controlar es altamente complejo. Existen unas dificultades inherentes, las cuales deben ser solucionadas antes de ponerlo en operación. Esas dificultades se clasifican en cinco grupos según el carácter de los problemas involucrados: técnicos, orientación positiva, respuestas humanas, tratamiento operacional y administrativos.

Para efectos de afianzar las bases de nuestra tesis optaremos por solo tocar los problemas de respuestas humanas y administrativos.

#### **2.2.1.1.1. Problemas de respuestas Humanas**

De acuerdo a Brown y Moberg (como se citó en Mantilla, 2003) pueden clasificarse en tres grupos los individuos involucrados o afectados por un sistema de control:

1. La posición bajo control: aquellos cuyo desempeño se mide y corrige;
2. La posición de mantenimiento del sistema de control: aquellos que diseñan y realizan el control;
3. La posición de toma de decisiones: aquellos que toman decisiones basadas en la información obtenida por el sistema de control.

Las diferencias que existan entre los trabajadores de una organización pueden ocasionar que no se cumplan íntegramente los distintos procesos o lineamientos del sistema de control lo cual es muy grave.

#### **2.2.1.1.2. Problemas Administrativos**

Según Brown y Moberg (como se citó en Mantilla, 2003) un último grupo de problemas debe considerarse al proyectar cualquier sistema de control:

1. Recibir información a tiempo: las situaciones de control que requieren de ajustes en el sistema deben identificarse tan pronto como sea posible, oportunamente, en tiempo real. Una auditoría posterior a los estados financieros no es control; puede servir como un eficaz instrumento de evaluación y análisis pero realmente no es control. La oportunidad es condición para la aplicación de correctivos.
2. Tendencia a sobre controlar o subcontrolar: a menudo surgen por consideraciones económicas pero la generalidad de las veces por la incapacidad de solucionar los problemas técnicos inherentes al control. Esto

se puede obviar, en los entes económicos, con una planeación adecuada, técnica y ajustada a la empresa concreta. En ingeniería, ello se soluciona en la etapa de diseño.

3. Vacío existente: entre el conocimiento de que algo está fuera de control y la ignorancia sobre lo que lo ha causado. Con frecuencia se identifican los síntomas pero se descuidan las causas.
4. Presupuesto asignado: especialmente para el diseño, implementación y operación del sistema de control.

#### **2.1.1.2. Elementos del Control Interno**

Perdomo, A. (2004) señala que “los elementos del control interno son 7:

1. Organización.
2. Catálogo de cuentas.
3. Sistema de contabilidad
4. Estados financieros
5. Presupuestos y pronósticos
6. Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal
7. Supervisión”

#### **2.1.1.3. Principios del Control Interno**

De acuerdo a Perdomo, A. (2004) los principios del control interno son cinco:

1. Separación de funciones de operación, custodia y registro.
2. Dualidad de personas en cada operación, es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben de invertir dos personas.

3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
4. El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

#### **2.1.1.4. Objetivos del Control Interno.**

Perdomo, A. (2004) indica que los objetivos del control interno son:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etc.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

#### **2.1.1.5. Importancia del Control Interno.**

Perdomo, A. (2004) indica que todas las empresas públicas, privadas o mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumento de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y

práctico; además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros. Luego entonces un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercaderías, cuentas y documentos por cobrar, etc. Es decir un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

#### **2.1.1.6. Clasificación del Control Interno.**

Para Perdomo, A. (2004) el control interno se clasifica en:

##### **2.1.1.6.1. Control Interno Administrativo**

Cuando los objetivos fundamentales son:

- Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.
- Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

##### **2.1.1.6.2. Control Interno Contable**

Cuando los objetivos fundamentales son:

- Protección de los activos de la empresa.
- Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

También señala que el control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.

- Las operaciones se registran para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los PCGA, y para mantener datos relativos a la custodia de activos.
- El acceso a los activos solo se permitirá con autorización de la administración de la empresa.

Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes.

### **2.2.2. Recursos Humanos**

Pino, M., Pino, M. y Sánchez, M. (2008) afirman que “los recursos humanos se refieren al conjunto de personas disponibles que permiten cumplir a una organización empresarial las funciones designadas.”

Poblet, B. (2007) dice que la función de los recursos humanos es una permanente y delicada búsqueda del equilibrio, siempre inestable cuando los protagonistas son las personas que, con sus historias personales, sus actitudes, sus maneras de ver las cosas, sus formaciones académicas, sus experiencias y fundamentalmente sus emociones, deben interactuar en el ámbito de una empresa compartiendo un espacio donde se expresan esas pasiones.

Pino, et al. (2008) aseguran que la importancia de los recursos humanos no siempre ha sido la misma, pues a lo largo del tiempo ha venido de ser considerado un factor más, a tener un protagonismo en sí mismo que ha perdurado hasta nuestros días. Dicha evolución ha dado lugar a diferentes formas de concebir la gestión de los recursos humanos, las cuales no son excluyentes sino complementarias pues a medida que surgen van perfeccionando la anterior.

Cashin, J. (1999) asegura que en términos generales los aspectos fundamentales de la dirección de recursos humanos que deben ser atendidos son: organización y planificación, selección, potenciación, desarrollo y motivación. La auditoría debe prestar atención especial a cada uno de estos aspectos, valorando su eficiencia y contribución al logro de los objetivos.

#### **2.2.2.1. El Departamento de Recursos Humanos**

Delgado, S. y Ena, B. (2008) indican que resulta difícil dar una definición exacta del departamento de los recursos humanos de una empresa, ya que en él se realizan diferentes funciones que varían de una empresa a otra. Podemos decir que el departamento de recursos humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal. Aunque en sus orígenes el departamento de recursos humanos asumía fundamentalmente funciones de administración del personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con la gestión de personal. Aunque todavía en muchas pequeñas empresas dicho departamento no existe o realiza solamente funciones de administración de personal.

Pino, et al. (2008) aseguran que anteriormente el departamento de recursos humanos no contaba con una identidad propia por lo que se consideraba un área más de otros departamentos, tales como el departamento de contabilidad, el departamento de administración, etc. Aun hoy en día esta situación perdura en pequeñas empresas donde el número de trabajadores es bajo.

Del mismo modo se necesita un departamento que aporte soluciones técnicas en materia de recursos humanos y que descargue a

otros detener que velar por esta labor. Esto, a su vez, está en consonancia con la existencia de departamentos especializados en diferentes materias, cuyos conocimientos son útiles para gestionar la empresa, tales como la contabilidad, financiero, producción, etc. La expansión del departamento de recursos humanos hace consecuente que se analicen, por un lado, las funciones que este realiza y, por otro, la organización del mismo.(Pino, et al., 2008)

### **2.2.2.2. Visión de Recursos Humanos**

Pino, et al. (2008)afirman que el departamento de recursos humanos desarrolla las siguientes funciones:

- Organización de personal: Consiste en determinar la estructura del personal dependiendo del modelo de organización empresarial elegido.
- Planificación de recursos humanos: En esta función se incluyen tareas variadas tales como previsión de las necesidades del personal en un plazo medio o largo, ordenación de los puestos de trabajo para, según esta organización, analizar los planes de carrera, sistemas retributivos, organización.
- Reclutamiento y selección: En el caso en que la empresa decida incorporar más personal a su plantilla deberá elegir primero la cantera de candidatos y posteriormente iniciar el proceso para elegir a aquel o aquellos que se vayan a incorporar a la organización.
- Formación: Esta función tiene como objetivo dotar al personal con la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a los cambios originados en el seno de la empresa como aquellos que vengan dados del exterior.
- Sistemas de comunicación interna: Mediante esta función se elaboran los medios para que la transmisión de información sea fluida y llegue oportunamente, para lo cual deberá diseñar los canales por los que manará esta.

- Administración de recursos humanos: Incluye funciones variadas, tales como: Gestión de nóminas, gestiones con la administración tributaria en materia de personal, gestiones con la Seguridad Social, control interno, gestión de contratos.
- Relaciones laborales: Normalmente esta función se desarrolla con los representantes de los trabajadores, motivada por cuestiones tales como contrataciones, política salarial, negociaciones colectivas, y pueden afectar al ámbito exclusivo de la empresa o a un ámbito superior. Algunas empresas incluyen dentro de esta función la acción social que lleva a cabo la empresa con sus empleados.
- Control de gestión: El departamento de recursos humanos necesita analizar los resultados de su función para poder subsanar los fallos. Esto requiere un sistema de información que permita recoger datos fiables para posteriormente plasmarlos en ratios y estudios.

### **2.2.2.3. Organización del Departamento de Recursos Humanos**

Para cumplir las funciones anteriormente mencionadas se necesita dotar al departamento de recursos humanos de una estructura y organización.

Pino, et al. (2008) indican que “la relación del departamento del personal con el resto de los departamentos puede ser de dos tipos:”

- Asesoramiento: Cuando surge alguna cuestión a este respecto, el departamento de recursos humanos asesora al responsable directo de los mismos.
- Imposición de medidas: Hay algunas decisiones que no se pueden dejar en manos de los responsables del departamento, ya que crearía injusticia y

desigualdad dentro de la organización, y lo que se pretende es llegar a un equilibrio que permita un clima agradable en la empresa.

### **2.2.3. Efectividad**

Fleitman, J. (2008) indica que la efectividad se encuentra en el equilibrio bajo la premisa de que para que una empresa funcione debe tener un mínimo nivel de eficacia y eficiencia en sus procesos. En la composición de un equipo de trabajo es necesario considerar que sus integrantes deben contar con aptitudes y actitudes para alcanzar un equilibrio en los resultados medidos en eficacia y eficiencia.

Fleitman, J. (2008) se entiende por eficiencia a la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos y cumplir con la calidad propuesta. Los resultados más eficientes son alcanzados cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, a los menores costos posible cumpliendo con las normas de calidad requerida

La eficacia, mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada. La búsqueda de un alto grado de eficacia, logrado en forma eficiente debe formar parte de la visión de la empresa formar parte vital de la misión de sus líderes

Sols, A. (2000) afirma que “la efectividad es la relación entre las prestaciones reales de un sistema y las que se habían requerido de él. En cuanto a mayor medida satisface un sistema lo que de él se ha requerido, más efectivo es.”

Para Flórez, J. (2003) El camino hacia una mayor efectividad organizacional exige medir el desempeño alcanzado en distintos momentos y relacionar los avances y retrocesos con los esfuerzos emprendidos. Al descubrir la relación entre los esfuerzos desplegados y los resultados conseguidos, la

organización aprende y se pone en condiciones de mejorar su efectividad. De esta manera la efectividad deja de ser algo aleatorio e impronosticable para convertirse en la consecuencia natural y previsible del esfuerzo deliberado de la dirección empresarial.

#### ✓ **Indicadores de Eficacia**

Fleitman, J. (2008) asegura que son comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir miden si los objetivos y metas se cumplieron, algunos indicadores tenemos:

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido.
- Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y las metas han sido llevadas a buen término.
- Se efectúan pruebas a los individuos que intervienen para que sean analizados y evaluados.
- Se verifica la parte del proceso que servirá para medir la eficacia de las áreas en cuestión.
- Se evalúa la coordinación entre las áreas que intervienen.
- Se compara la coherencia de la magnitud de las metas y los objetivos previstos en los programas y presupuestos, con los logros alcanzados.

#### ✓ **Indicadores de Eficiencia**

Fleitman, J. (2008) indica que es el resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. En este sentido relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado. Hasta ahora no existe una escala de valores con la que pueda medirse con exactitud el grado de eficiencia con la que se cumple una función o actividad. Tales valores quedan a juicio y criterio de quien realiza el trabajo de revisión y los directivos de la empresa.

### 2.2.3.1. Efectividad Organizacional

De acuerdo a Lewin, K. (como se citó en Flórez, 2003) es posible que una de las características más importantes de toda persona, grupo y organización consiste en saber apreciar las diferencias en el desempeño.

En un campo de acción que no existan estándares objetivos de realización no puede haber aprendizaje. Si no podemos juzgar si una actuación ha sido un adelanto o un retroceso; si conocemos de normas para valorar la relación entre los esfuerzos y los logros, nada ahí que nos impida obtener deducciones erróneas y fomentar malos hábitos de trabajo. La búsqueda apegada a la realidad de los hechos y su valoración, son requisitos previos de cualquier aprendizaje.

Entonces el camino hacia una mayor efectividad organizacional exige medir el desempeño alcanzado en distintos momentos y relacionar los avances y retrocesos con los esfuerzos emprendidos. Al descubrir las relaciones entre los esfuerzos desplegados y los resultados obtenidos, la organización aprende y se pone en condiciones de mejorar su efectividad. De esta manera la efectividad deja de ser algo aleatorio e impronosticable para convertirse en la consecuencia natural y previsible del esfuerzo deliberado de la dirección empresarial.

Aunque la mayoría de las organizaciones trata de alcanzar una mayor efectividad, es evidente que no todas entienden lo mismo por efectividad. En medio de esta controversia, los interesados en aplicar el concepto de efectividad se encuentran limitados para actuar.

Por ello, resulta imprescindible a partir de un enfoque integral de la efectividad organizacional. A continuación se propone uno que consta de tres dimensiones.

- **Calidad/ Eficacia**

Esta es una dimensión especialmente valorable por los clientes de la organización. Indica la habilidad alcanzada por la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes (proveedores, compradores). La calidad es la contrapartida de la eficacia.

- **Productividad/ Eficiencia**

Esta es una dimensión especialmente valorable por los accionistas o propietarios de la organización. Indica la capacidad lograda por la empresa para producir beneficios. La productividad es la contrapartida de la eficiencia.

- **Satisfacción/ Desarrollo**

Esta es una dimensión especialmente valorable por los trabajadores o personal de la organización. Indica la habilidad lograda por la empresa para satisfacer las necesidades de las personas que la integran. La satisfacción es la contrapartida del desarrollo. Este enfoque predomina en los profesionales que trabajan en recursos humanos, personal o relaciones industriales. Algunos indicadores bajo los cuales se mide el éxito conseguido en producir beneficios para los empleados son:

- Actitud hacia la compañía.
- Nivel de realización personal.
- Grado de integración individual y grupal.
- Disposición para aprender, asumir nuevas tareas y cambiar.
- Actitud hacia el sueldo, la supervisión, los compañeros, etc.
- Clima organizacional (motivación, liderazgo, comunicaciones, control, metas, decisiones, etc.)

### 2.2.3.1.1. Enfoques de Contingencia para la Efectividad

Daft, F. (2011) señala que los enfoques de contingencia para medir la efectividad se centran en diferentes partes de la organización. Las organizaciones distintas opciones provenientes del ambiente que las rodea, y esos recursos a su vez se transforman en productos que son devueltos de nuevo al entorno.

#### a) Enfoque basado en Metas

Consiste en identificar las metas de producción de una organización y evalúa que tan bien las está logrando. Mide el progreso hacia el logro de las mismas.

- **Indicadores**

Las metas importantes a considerar son las metas operativas, porque han probado ser útiles para medir la efectividad, ya que estas reflejan las actividades que la organización en verdad está desempeñando.

#### b) Enfoque basado en Recursos

Las organizaciones deben tener éxito en la obtención y administración de sus medios con el fin de ser efectivas, en este enfoque la efectividad organizacional está definida como la capacidad de la organización, en términos relativos o absolutos, para obtener recursos escasos y valiosos e integrarlos y administrarlos exitosamente.

- **Indicadores**

La obtención y administración exitosa de los recursos es el criterio mediante el cual se evalúa la efectividad organizacional. Los indicadores de la efectividad de acuerdo con el enfoque basado en recursos comprenden las siguientes dimensiones:

- Posición de negociación: La capacidad de la organización para obtener de su ambiente los medios escasos y valiosos, como los

recursos financieros, las materias primas, el personal, el conocimiento y tecnología.

- Las capacidades de quienes toman las decisiones organizacionales para recibir e interpretar de manera correcta las características reales del entorno.
- Las capacidades gerenciales para utilizar recursos tangibles (por ejemplo: suministros, personas) e intangibles (conocimiento, cultura, corporativa) en las actividades cotidianas organizacionales para alcanzar un desempeño superior.
- La capacidad organizacional de responder a los cambios en el entorno.

### c) **Enfoque basado en el Proceso Interno**

La efectividad se mide en función de la salud y eficiencia interna organizacionales. Una organización efectiva tiene un proceso interno sin problemas. Los empleados están felices y satisfechos y las actividades departamentales se mezclan unas con otras para asegurar una alta productividad. Este enfoque no considera el entorno.

#### • **Indicadores**

Los indicadores de una organización efectiva vistos desde el enfoque basado en el proceso interno.

- Solida cultura corporativa y clima laboral positivo.
- Espíritu de equipo, lealtad del grupo y trabajo en equipo.
- Compañerismo, confianza y comunicación entre los trabajadores y los directivos.
- Toma de decisiones cercana a las fuentes de información, sin importar la ubicación de esas fuentes en el organigrama.
- Comunicación vertical y horizontal sin distorsiones; participación de los hechos.

- Recompensas a directivos por su desempeño, crecimiento y desarrollo de los subordinados y por crear grupo de trabajo efectivo.
- Interacción entre la organización y sus partes, con la resolución de conflictos que ocurren sobre los proyectos resueltos al anteponer los intereses organizacionales.

#### **2.2.3.2. Efectividad Gerencial**

Fresco, J. (2000) señala que los gerentes administran procesos procurando la efectividad en el sentido señalado precedentemente. Como ser humano el gerente se relaciona con las personas aplicando en forma permanente su estilo de interacción. Influenciado por este, en su rol de gerente, asumirá un determinado grado de orientación hacia la tarea (hacia el trabajo mismo) y también un determinado grado de orientación hacia las relaciones humanas.

#### **2.2.4. Motivación**

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2001) afirman que “la motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones. Este impulso surge porque la persona valora a priori la satisfacción que obtendrá al actuar, que es lo mismo que valorar la acción antes de realizarla”.

##### **2.2.4.1. Dimensiones de la Motivación**

Para Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2001) las dimensiones de la motivación son:

###### **2.2.4.1.1. Motivación Espontánea**

Este impulso surge de conocimiento que hemos adquirido como fruto de nuestra experiencia personal y que forma parte de nuestra memoria, por eso se le denomina conocimiento experimental.

#### **2.2.4.1.2. Motivación Racional**

Las personas tenemos además, otros conocimientos que no han sido adquiridos experimentalmente. Estos conocimientos consisten en información o datos abstractos en el sentido no experimentado que pueden influir en el impulso a actuar.

A diferencia de los experimentales estos no nos permiten evaluar a priori la acción como conveniente o inconveniente.

#### **2.2.5. Procesos operativos**

Según Pérez, J. (2010) un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Una sencilla definición de proceso y que responde al significado que ha esta palabra hemos dado es; secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente, entendiendo como valor todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto

##### **2.2.5.1. Factores de un proceso**

Pérez, J (2010) indica que los factores de un proceso son:

###### **2.2.5.1.1. Personas**

Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión del personal.

#### **2.2.5.1.2. Materiales**

Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de gestión de proveedores.

#### **2.2.5.1.3. Recursos físicos**

Instalaciones, maquinarias que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.

#### **2.2.5.1.4. Métodos/ Planificación del proceso**

Método del trabajo, procedimiento, hoja de proceso, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos.

#### **2.2.5.1.5. Medio ambiente**

Entorno en donde se lleva a cabo el proceso.

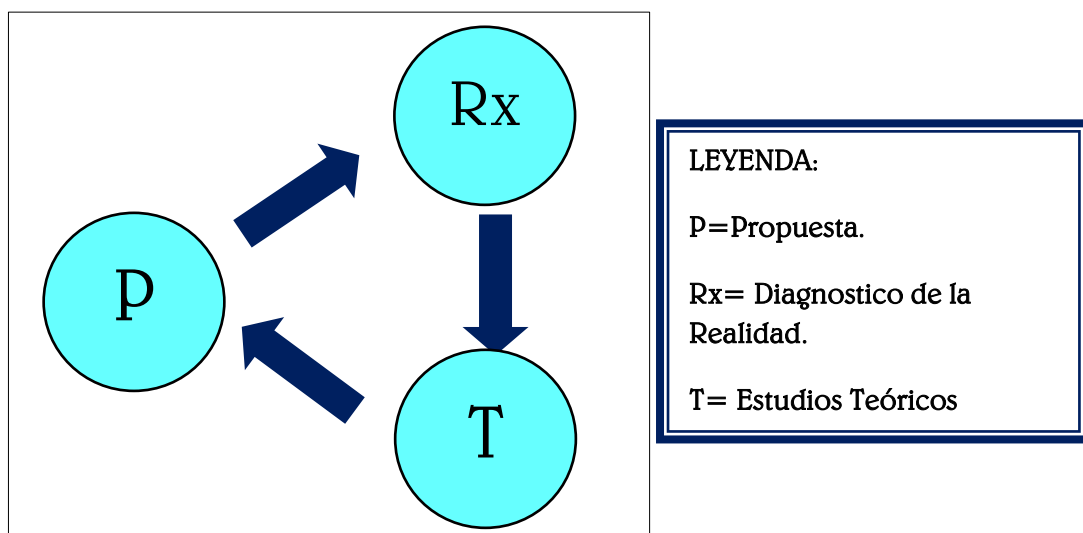
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque Cualitativo – Cuantitativo, orientado a evaluar los procesos operativos del área de recursos humanos. El tipo de investigación es: Propositivo - Crítico.

#### 3.2. Diseño de Investigación

El diseño asumido para la presente investigación es: Propositiva, cuya fórmula es la siguiente:



#### 3.3. Población Muestral

Por ser pequeña la población, la muestra estuvo constituida por veintinueve trabajadores; un gerente general, un coordinador del área de recursos humanos, un administrador, seis cocineros, tres cajeros, y diecisiete mozos de un restaurante.

### 3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

#### 3.4.1. Métodos

- **Método Lógico Inductivo:** ya que a través del razonamiento, el cual parte de causas particulares, permitió se eleve a conocimientos generales.
- **Analítico – Sintético:** fue utilizado para analizar los hallazgos del marco teórico práctico, como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyeron la investigación y a la vez a arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas..
- **Modelación:** ya que la investigación plantea una perspectiva propositiva a partir de la implementación del diseño de un sistema de control interno para incrementar la efectividad de un restaurante.

#### 3.4.2. Técnicas

##### 3.4.2.1. Técnicas de Gabinete.

Estas técnicas permitieron fortalecer el marco teórico científico en la presente investigación, básicamente los antecedentes de estudio de las diferentes teorías abordadas. En ese sentido la investigación bibliográfica jugó un papel importante en la concreción del mismo.

- **El Fichaje:** permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:
  - ✓ **Ficha de Resumen:** utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

- ✓ **Fichas Textuales:** sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.
- ✓ **Fichas Bibliográficas:** Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación. Esta técnica permitió la identificación priorizada de los autores de las diferentes fuentes de consulta que luego fueron sistematizadas para construir el marco teórico científico y así tener un gran dominio de los diferentes elementos que conforman la investigación.
- ✓ **Ficha de síntesis:** Sirvió para registrar información de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas pero en base a la capacidad de análisis y síntesis puesto de manifiesto por la investigadora.

#### 3.4.2.2. Técnicas de Campo.

- **Observación:** Técnica que permitió observar atentamente el fenómeno, materia de investigación (ineficiencia de los procesos en el área de recursos humanos), registrado durante el proceso de investigación para su posterior análisis.
- **Encuesta:** Para el Trabajo de investigación se utilizó una encuesta por cuestionario, dirigido al personal de un restaurante (mozos, cajeros y cocineros) con el fin de obtener información relevante sobre los procedimientos en el área de recursos humanos,
- **Entrevista:** Esta técnica fue utilizada para la obtención de información mediante un dialogo sostenido entre el entrevistado y el entrevistador a través de un encuentro formal planificado basado en una cultura de ética, requerida en todo trabajo de investigación. La información obtenida permitió sistematizar algunos contenidos convirtiéndose en un elemento útil para el presente trabajo de investigación.

### 3.4.3. Instrumentos.

- **Encuesta por Cuestionario:** Se utilizó con el propósito de registrar información sobre el control interno y los procesos del área de recursos humanos de un restaurante. Este instrumento contiene 10 preguntas debidamente estructuradas que fueron debidamente validadas por la opinión y juicio de expertos.
- **Guía de entrevista:** Esta técnica consistió en un proceso de comunicación que se realizó al gerente general y al coordinador del área de recursos humanos. Este instrumento fue validado por la opinión y juicio de expertos.

### 3.4.4. Técnicas de Procesamiento de Datos.

Para la recolección de datos se procedió a registrar la información mediante el suministro de; guía de entrevista y encuesta por cuestionario con un promedio de 18 preguntas en la encuesta por cuestionario y de 9 preguntas para el gerente, 8 para el jefe de cocina y para el jefe de mozos en la guía de entrevista.

### 3.4.5. Análisis Estadístico de los Datos.

Para analizar la información y sistematizarla se utilizó una base de datos, luego el software informático Microsoft Excel 2010.

Los datos sistemáticos, se presentan en tablas y gráficos para su mayor entendimiento.

Del mismo modo se presentan Flujogramas que reflejan el desarrollo de los procesos operativos del área de recursos humanos del restaurante.

## **IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Resultados Cualitativos**

##### **4.1.1.1. Descripción de la empresa**

La denominación del restaurante es: “Chiclayo” S.A.C., es un restaurante que se encuentra en la ciudad de Chiclayo, en la región de Lambayeque, ofrece a sus clientes el servicio de platos nacionales e internacionales, así como diversos platos a la carta preparados al instante.

El restaurante Chiclayo S.A.C. cuenta veintinueve trabajadores; un gerente general, un coordinador del área de recursos humanos, un administrador, seis cocineros, tres cajeros, y diecisiete mozos.

##### **4.1.1.2. Análisis FODA**

###### **a) Fortalezas**

- El restaurante se encuentra en el sector céntrico de la ciudad y es una de las avenidas con mayor afluencia de público.
- Cuenta con instalaciones agradables para sus comensales.
- El restaurante trabaja con proveedores que son cumplidores.
- Tienen conocimiento del negocio actual.
- Personal joven en la empresa.
- Utilización de medios de comunicación y divulgación adaptados a las nuevas tecnologías como el internet para ofrecer sus productos o servicios a sus clientes.
- Gran variedad de platillos y bebidas para degustar.

###### **b) Oportunidades**

- Mercado en crecimiento, por lo que existe alto número de consumidores.
- El factor demográfico, ya que en los últimos años aumentado la afluencia del turismo.

- El crecimiento comercial de la ciudad de Chiclayo.
- Existencia de muchos proveedores, dando así una amplia posibilidad para escoger sus productos.
- Para atraer a más clientes, establecer una serie de ofertas cada cierto tiempo.
- Al ser un restaurante que ofrece también bebidas con o sin licor da la oportunidad de atraer más clientes ya sea desde jóvenes, familias hasta mayores.

#### **c) Debilidades**

- Poca durabilidad de los productos.
- No existe mucha fidelidad por parte del cliente.
- Carencia de políticas claras para el recurso humano, que labora en el restaurante.
- Capacitación inadecuada hacia los trabajadores reflejándose en la eficiencia de su producción.
- Deficiencias y ausencias en algunos procesos del área de recursos, que repercute en la calidad del servicio.

#### **d) Amenazas**

- El crecimiento de la delincuencia en el Perú y sobre todo en la región.
- Existencia de muchos competidores que ofrecen menú a precios más bajos cerca de la localización del restaurante.
- Cambios en el gusto del consumidor.
- El aumento del consumo de comida rápida o productos sustitutos.

#### **4.1.1.3. Misión**

El restaurante Chiclayo S.A.C. tiene como misión brindar el mejor servicio a todos sus clientes, ofreciéndoles un servicio personalizado y de calidad.

#### **4.1.1.4. Visión**

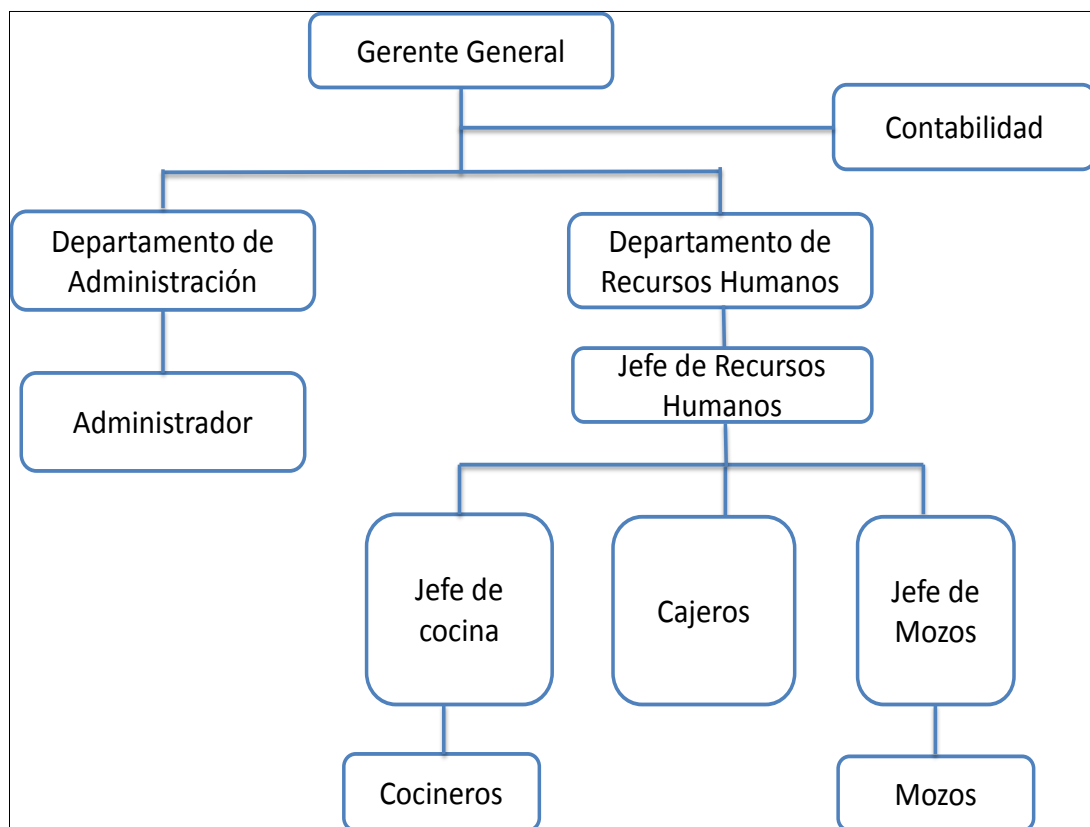
La visión del restaurante Chiclayo S.A.C. es convertirse en un restaurante que sea reconocido tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo siempre un excelente y diferenciado servicio.

#### **4.1.1.5. Clasificación**

El Restaurante Chiclayo S.A.C. tiene clasificación de cuatro tenedores, cuyo giro de negocio lo destaca como una empresa de servicios. Dentro de sus actividades diarias ofrece desayuno, buffet, menú ejecutivo, postres y cena, cuyos platos son elaborados al momento con materia prima fresca. Además cuenta con un ambiente de bar para degustar todo tipo de bebidas con o sin licor.

#### **4.1.1.6. Organigrama**

El organigrama del restaurante Chiclayo S.A.C. es el que se muestra a continuación:



**Figura 1:Organigrama del Restaurante Chiclayo S.A.C.**

Fuente:Restaurante "Chiclayo" S.A.C.2013.

Comentario:

Como se puede observar en el organigrama, el restaurante Chiclayo S.A.C. cuenta con el gerente general como cabeza del equipo, a la vez podemos apreciar que la contabilidad del lugar se lleva de manera externa. Adicionalmente se tiene en cuenta dos departamentos: El de administración, que esta conformado por el administrador; y el de recursos humanos, que esta conformado por el encargado o jefe de recursos humanos, el jefe de cocina, los cocineros, los cajeros, el jefe de mozos y los mozos.

#### 4.1.1.7. Resultados de la entrevista al Gerente General del Restaurante "Chiclayo" S.A.C.

De la entrevista designada a la gerente general se pudo obtener los siguientes lineamientos que la empresa toma en cuenta para trabajar con sus colaboradores, para la contratación del personal, para la inducción a los nuevos colaboradores y para saber el grado de aceptación que tienen los colaboradores respecto al restaurante.

Dentro del restaurante se promueve que los trabajadores tomen la iniciativa, los trabajadores tienen la facilidad de opinar y si tienen algo que aportar, que no sea relacionado con los reglamentos que ya están establecidos, se les escucha y si es aplicable se les toma en cuenta. Del mismo modo en el restaurante se aplica el empowerment, con la debida responsabilidad y asumiendo las consecuencias.

Debido a que no todos los trabajadores que prestan el servicio (mozos) del restaurante tienen la misma capacidad de expresarse con los clientes, no se toma en cuenta las habilidades de los mismos para lograr agilidad y flexibilidad en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa. Se cuenta con un modo diferente de lograr los objetivos, el cual es el logro del objetivo establecido a cada trabajador de vender un tanto por ciento mensual.

La empresa facilita reuniones mensuales, en donde se da el alcance de los objetivos logrados en el mes anterior y de lo que está por venir en el mes laborado.

Referente a la contratación del personal se encarga el coordinador del área de recursos humanos, se verifica la disponibilidad del presupuesto, y se procede a reclutar, entrevistar y clasificar a los candidatos.

Para la inducción al personal nuevo, el coordinador del área de recursos humanos deberá informar al nuevo empleado de los servicios que ofrece el Restaurant, las instalaciones, etc.

De la evaluación al personal se encargará el coordinador del área de recursos humanos, deberá establecer la fecha para iniciar las evaluaciones. El mismo es quien elabora la lista de los empleados que serán evaluados.

#### **4.1.1.8. Resultados de la entrevista al Coordinador del Área de Recursos Humanos del Restaurante “Chiclayo” S.A.C.**

##### **4.1.1.8.1. Narrativas y Flujogramas del Área de Recursos Humanos del Restaurante “Chiclayo” S.A.C.**

###### **▪ Proceso 1: Reclutamiento y Seleccionar Personal**

El Coordinador del Área de Recursos Humanos le tendrá que enviar al Gerente General una solicitud para la contratación de un nuevo colaborador, en ella se hace la descripción del puesto en donde se solicita al nuevo colaborador.

Posteriormente el Coordinador del Área de Recursos Humanos le comunica al Gerente General sobre la disponibilidad presupuestaria para realizar la nueva contratación. Una vez dada la aprobación del Gerente General, el Coordinador del Área de Recursos Humanos se encarga de reclutar, y entrevistar a los posibles candidatos para el puesto. En dicha entrevista con el candidato se le exponen los requisitos, responsabilidades del puesto. Finalmente el mismo Coordinador del Área de Recursos Humanos realiza la selección final del nuevo colaborador.

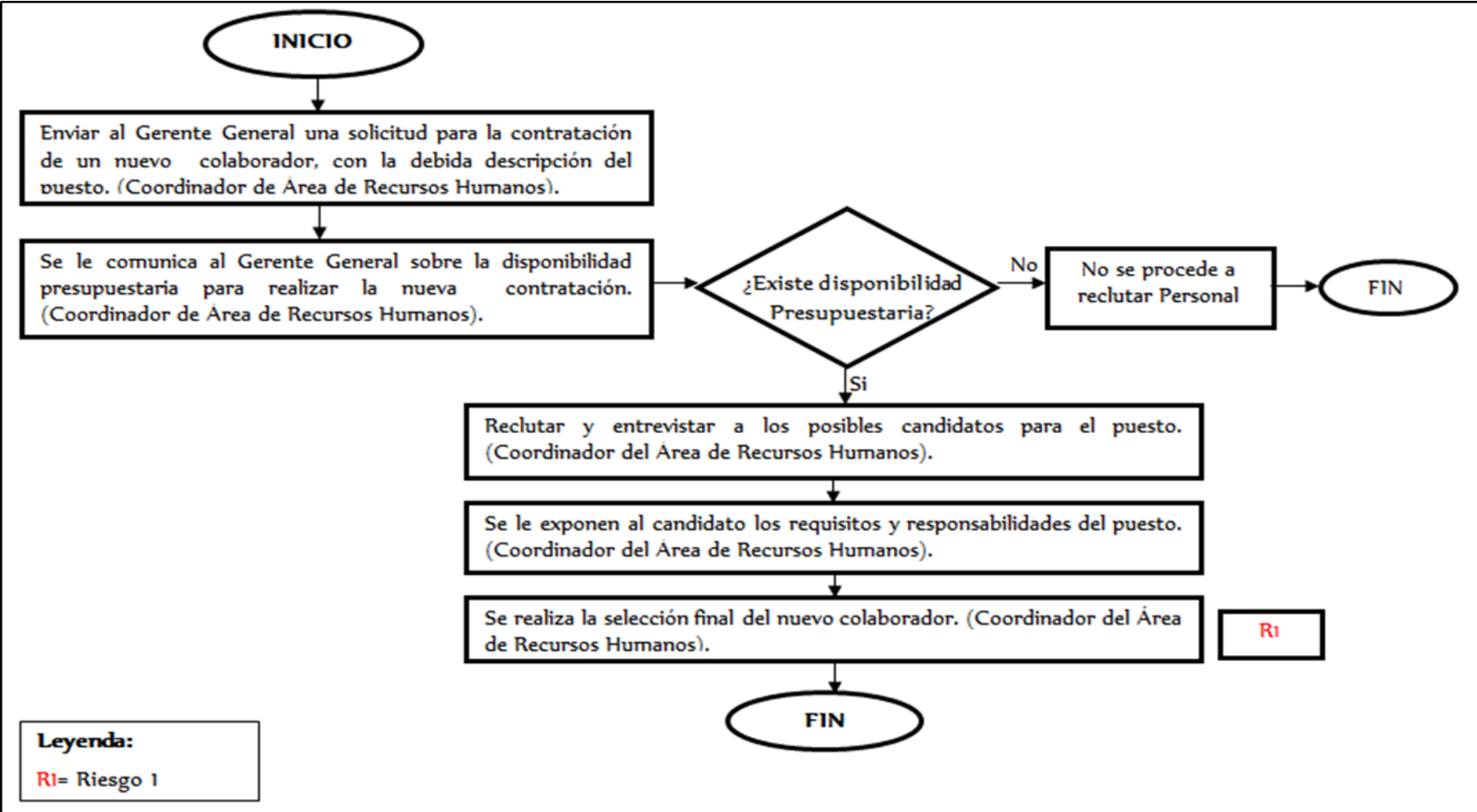


Figura 2: Flujograma del proceso de reclutar y seleccionar personal

- **Proceso 2: Realizar Oferta de Salarios y Contratación**

El Coordinador del Área de Recursos Humanos es el encargado de establecer un salario adecuado y enviárselo al Gerente General.

Si el candidato reclutado y seleccionado acepta el salario, el Coordinador del Área de Recursos Humanos deberá de elaborar el correspondiente contrato de trabajo y posteriormente remitirlo al Gerente General para las debidas firmas.

Posteriormente se procede a enviar fotocopias del contrato al Ministerio de Trabajo y finalmente se procede a crear una nueva carpeta con los datos del nuevo colaborador en el sistema del restaurante.

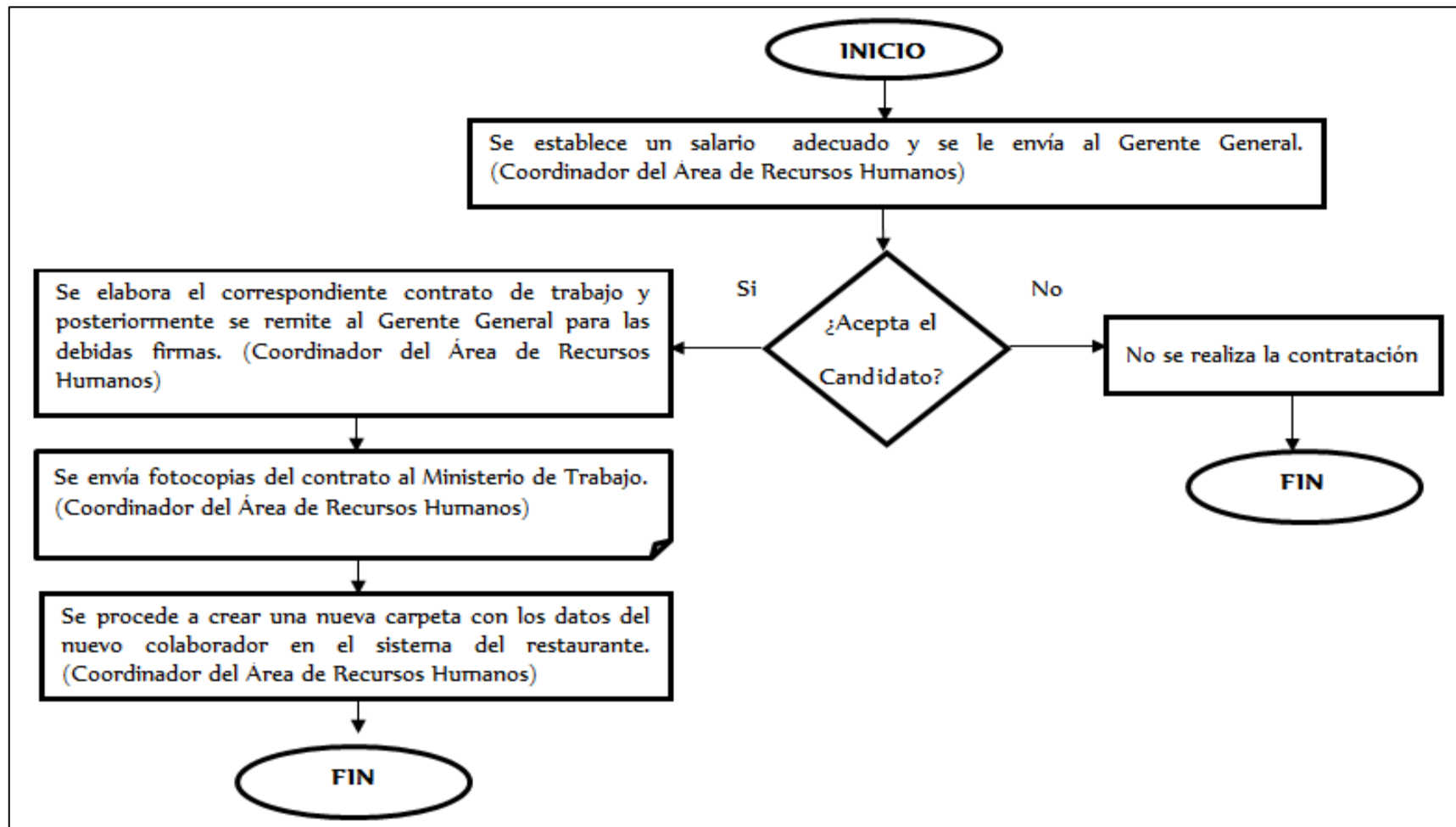


Figura 3: Flujograma del proceso de realizar oferta de salarios y contratación

### ▪ Proceso 3: Inducción del Nuevo Empleado

El Coordinador del Área de Recursos Humanos debe de instruir al nuevo colaborador sobre todo lo relacionado al Restaurante.

Además el mismo Coordinador del Área deberá de hacerle un recorrido al nuevo colaborador por las instalaciones del restaurante.

Por último se debe de conducir al nuevo empleado al área respectiva y hacer la presentación del caso.

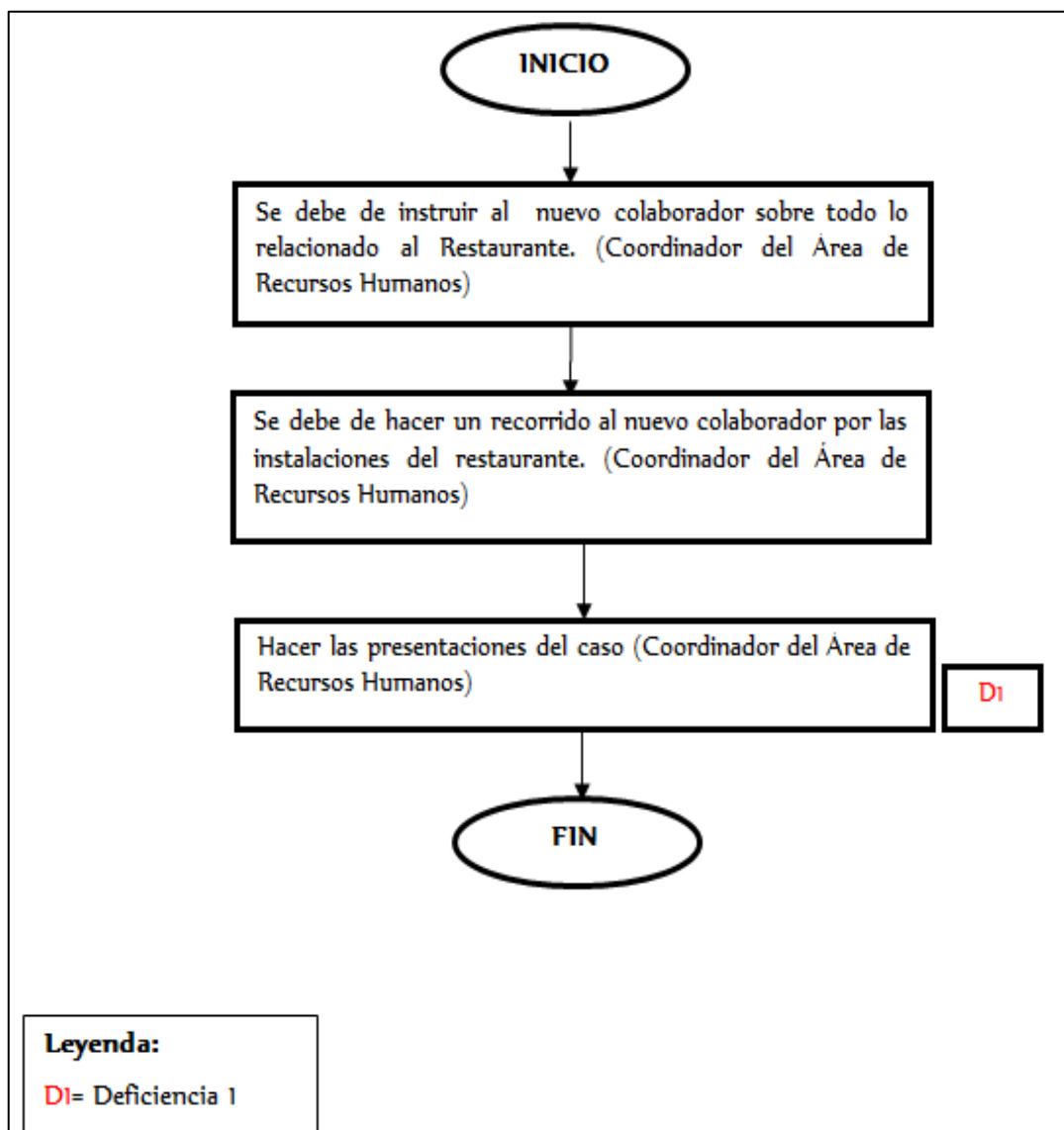


Figura 4: Flujograma del proceso de inducción del nuevo empleado

- **Proceso 4: Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos**

El Coordinador del Área de Recursos Humanos deberá ver por la evaluación de los colaboradores, del mismo modo establecerá la fecha y elaborará una lista de colaboradores a evaluar.

El Coordinador del Área deberá entregar los formularios a llenar para cada uno de los colaboradores, los que tendrán que llenarlos y remitirlos al Coordinador del Área.

Posteriormente el Coordinador de Área deberá revisar que estén debidamente llenados, para así proceder a verificar la información obtenida en los mismos.

Por último el Coordinador del Área debe de archivar los formularios llenados por los colaboradores para que queden como constancia del proceso de evaluación.

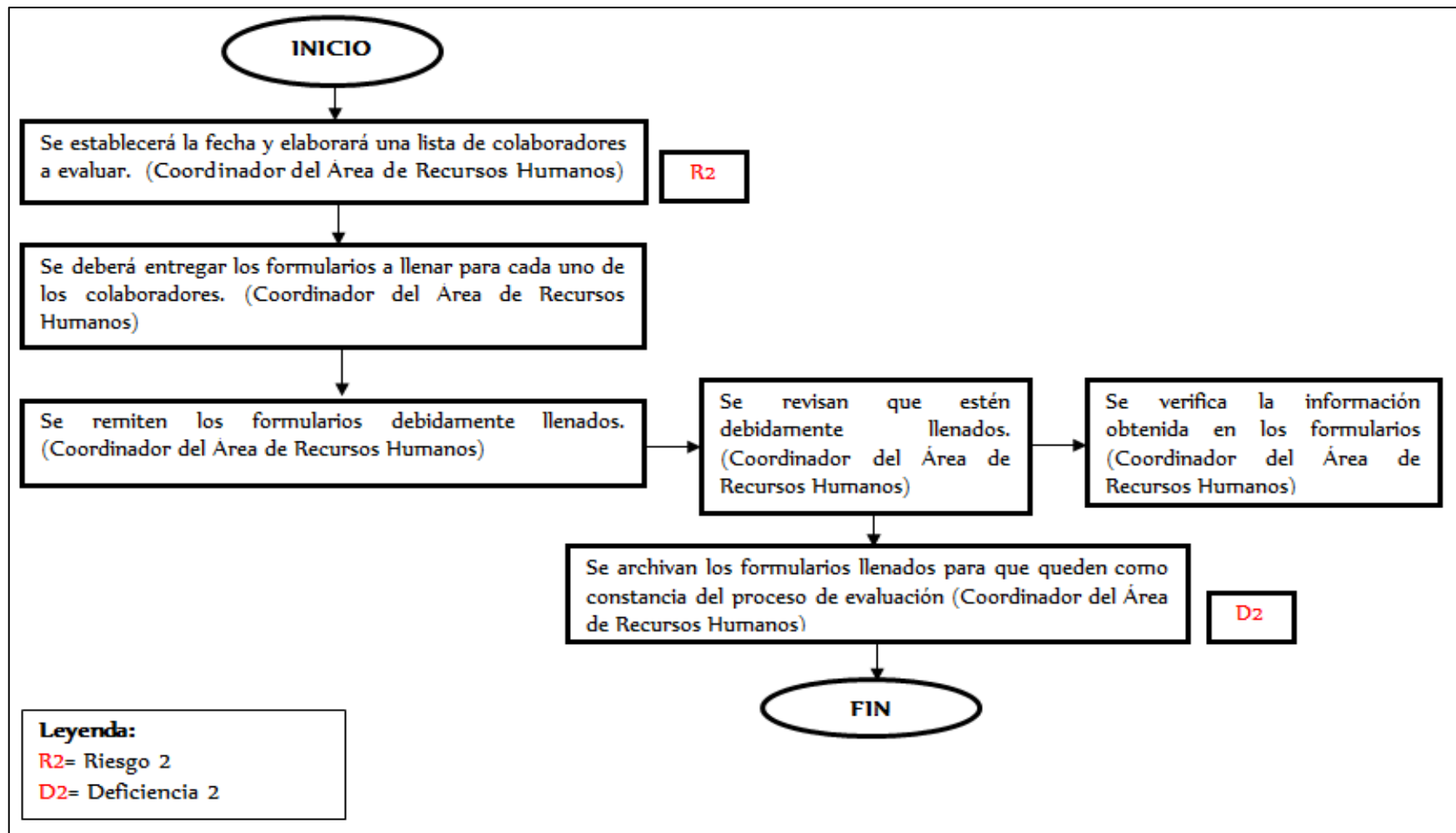


Figura 5: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño de los recursos humanos

▪ **Proceso 5: Resumen Final de Resultados**

Una vez llevado a cabo la evaluación del desempeño de recursos humanos el Coordinador del Área debe de revisar el desempeño del colaborador según las áreas abarcadas en el formulario llenado.

El Coordinador del Área debe conservar una copia del formulario llenado por los colaboradores y entregarle el original al Gerente.

Posteriormente se debe de elaborar un informe general sobre los resultados de la evaluación y se le remite a la Gerencia.

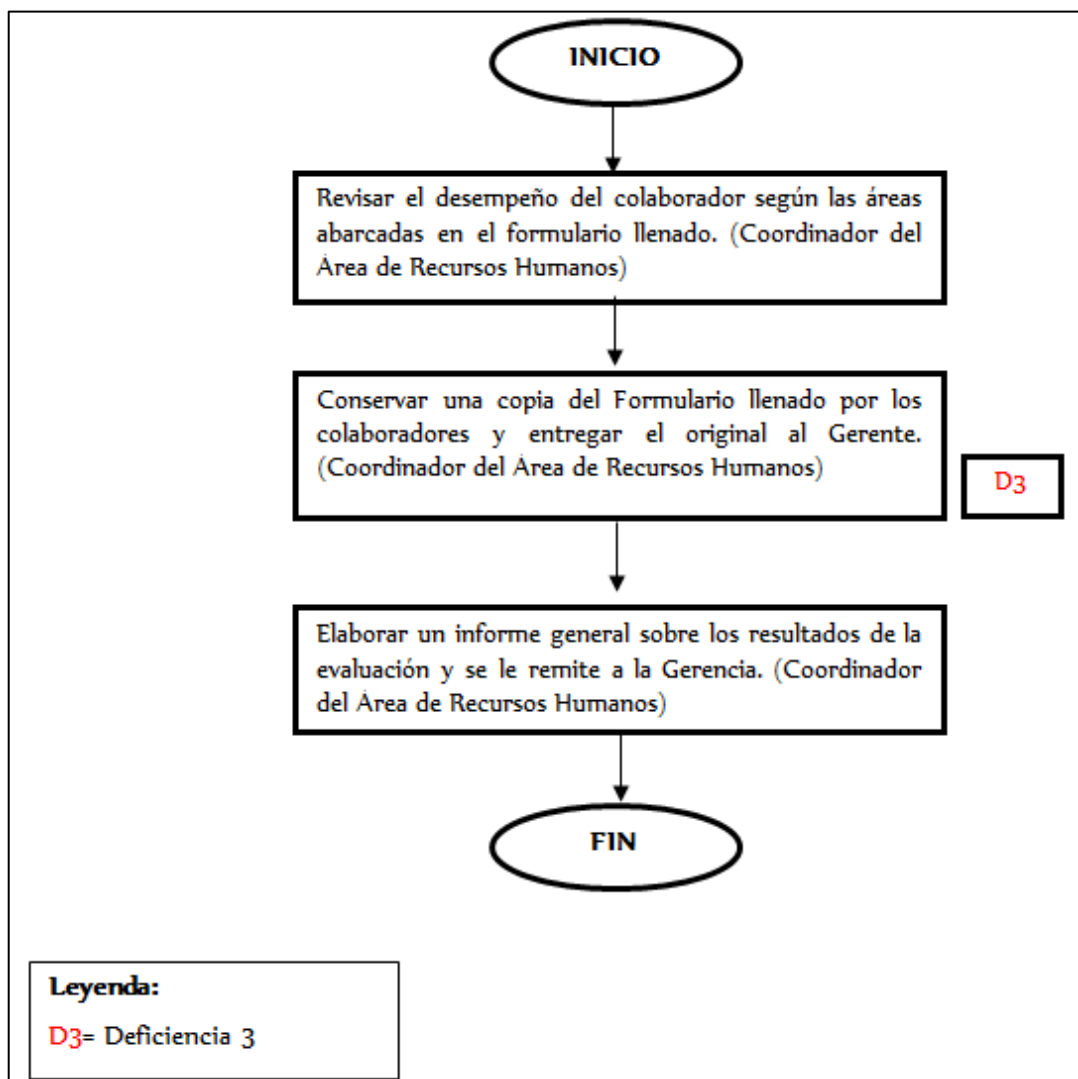


Figura 6: Flujograma del proceso de resumen final de resultados

- **Proceso 6: Capacitación**

El programa de capacitaciones a los colaboradores esta vinculado al presupuesto con el que cuenta el restaurante, el cual está a cargo del Departamento de Administración.

El Departamento de Administración es el encargado de organizar un programa de Capacitaciones.

Se debe llenar un formulario de capacitación, y una vez terminado ser aprobado por el Gerente General, el encargado de llenar dicho formulario es el Coordinador del Área de Recursos Humanos.

El formulario lleno se tendrá que enviar al Departamento de Administración, el cual será el encargado de contactar con empresas de capacitación, posteriormente se informan todos los detalles al Gerente General.

Una vez llegado a un acuerdo con las empresas de capacitación se procede a realizar las invitaciones de participación para los colaboradores, todo esto realizado con la autorización del Gerente General.

Por ultimo el Departamento de Administración deberá de archivar las copias de los certificados de participación en la capacitación, de cada colaborador del restaurante.

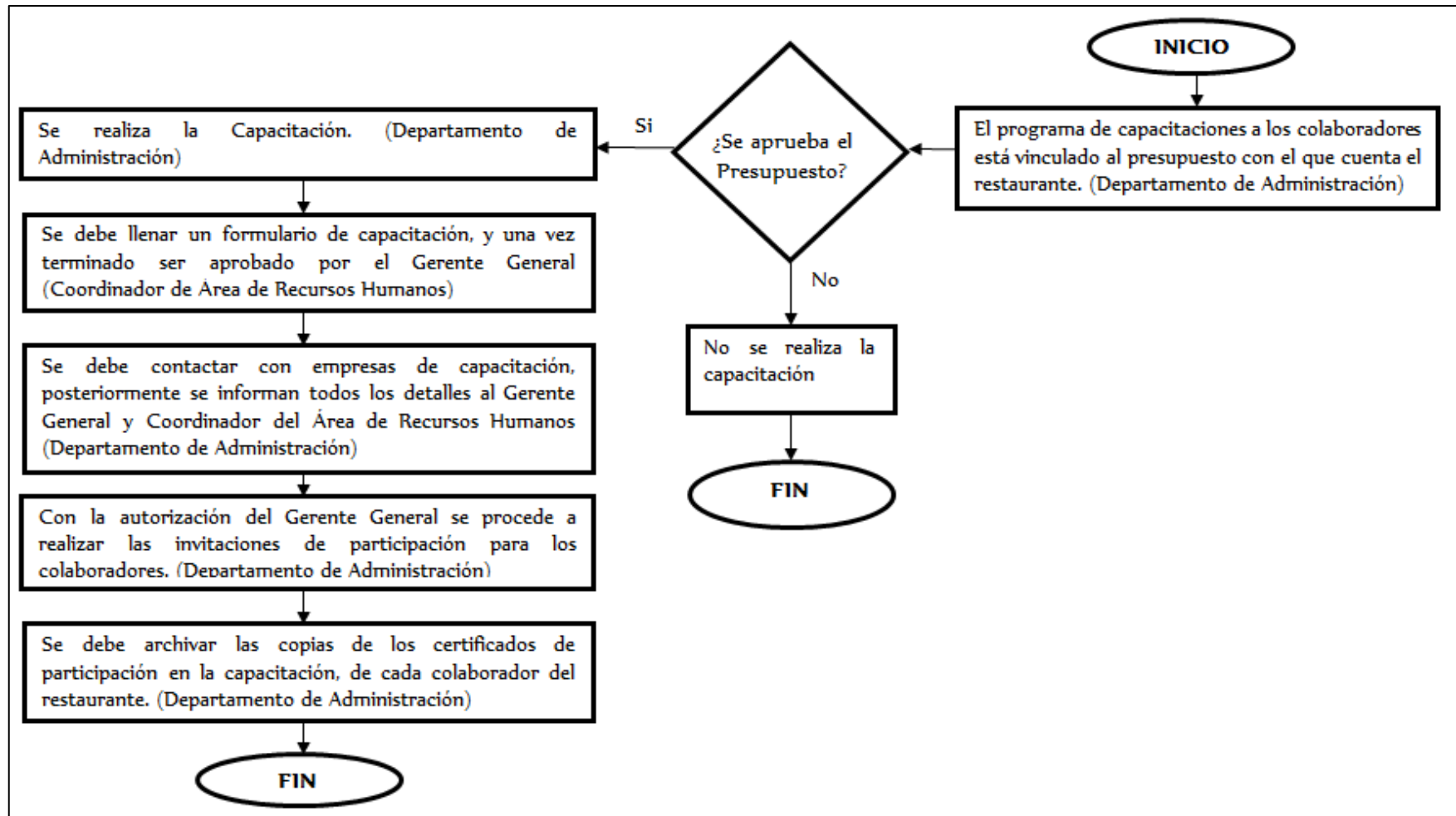


Figura 7: Flujograma del proceso de capacitación

#### 4.1.2. Resultados Cuantitativos

##### 4.1.2.1. Resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores del Restaurante "Chiclayo" S.A.C.

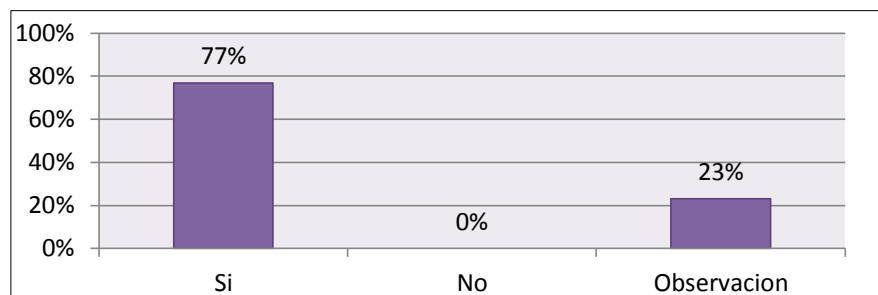


Figura 8: Porcentaje según sí el personal sabe sí el área de recursos humanos está incluida en el organigrama del restaurante

Descripción:

Como se puede apreciar en la figura el 77 % de los encuestados dicen que el área de los RRHH está incluida dentro del organigrama de la empresa, por otro lado el 23% dice no estar seguro. Esto nos muestra el desinterés de algunos colaboradores para con la empresa.

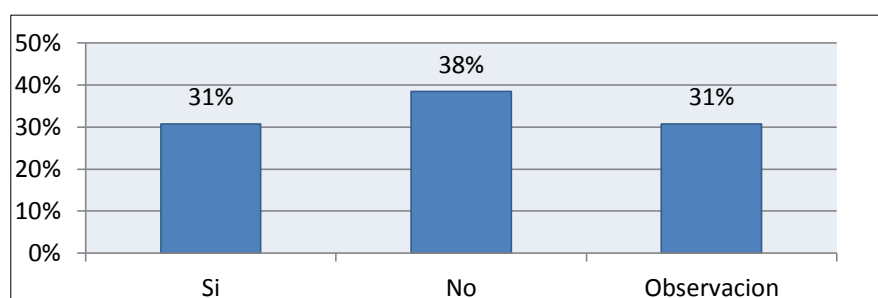
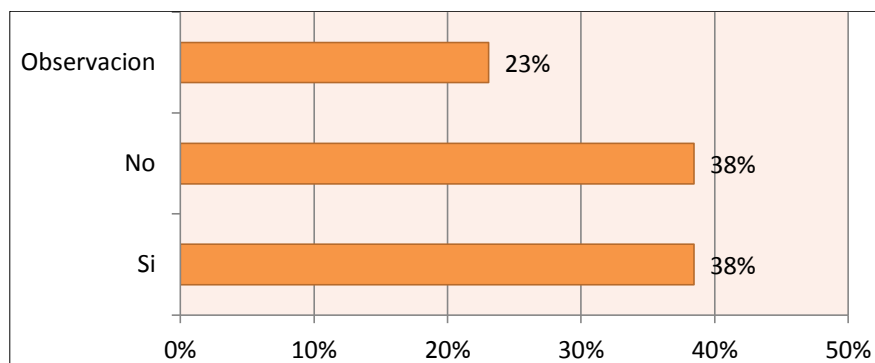


Figura 9: Porcentaje según sí el personal sabe de las políticas establecidas para la gestión de los recursos humanos

Descripción:

Según la figura el 31% dice que si existen políticas para la gestión de los RRHH, el 38% y 31% dicen que no existen y no estar al tanto de

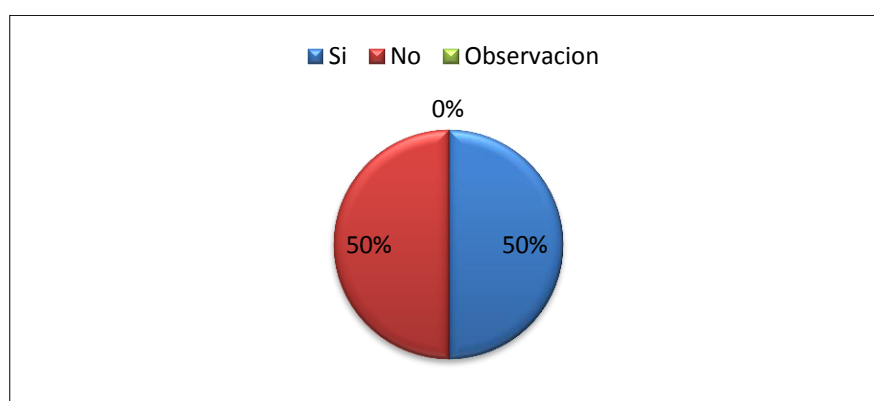
estas. Lo cual nos señala un desinterés total por parte de la organización y de los colaboradores. (Deficiencia 4)



**Figura 10: Porcentaje de colaboradores según sí se promueve la cooperación, la iniciativa el empowerment dentro de la organización.**

Descripción:

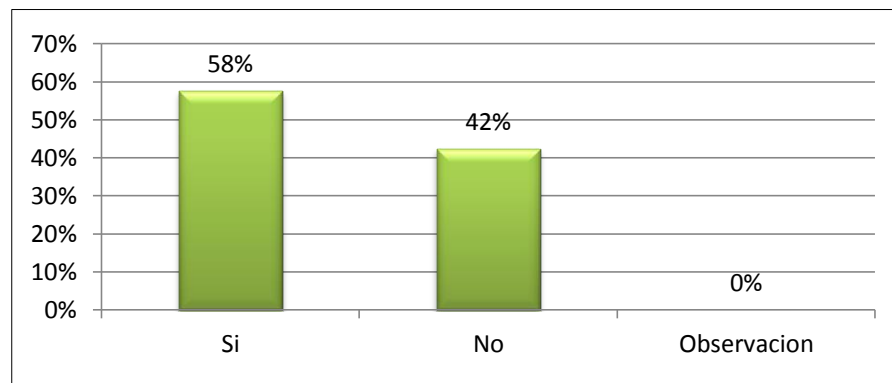
Como se puede apreciar en el grafico el 38% de los colaboradores indicaron que dentro de la empresa si se promueve la cooperación, la iniciativa, etc. mientras que el 38% y 23% dijo que no o no estar enterado. (Deficiencia 5)



**Figura 11: Porcentaje de colaboradores según sí existe comunicación efectiva entre los grupos de trabajo**

Descripción:

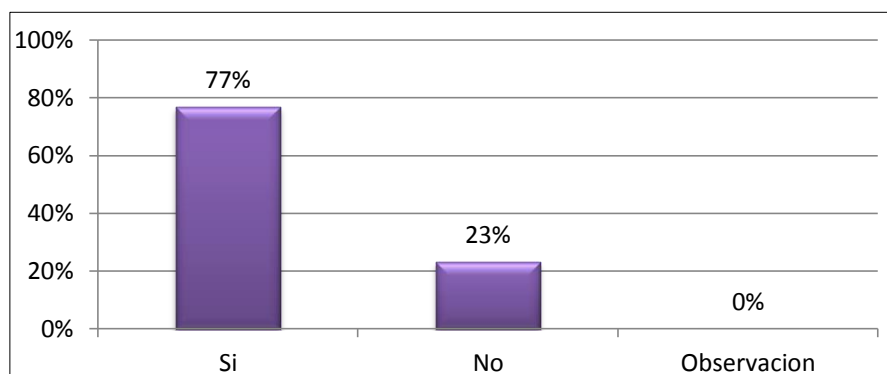
Como se puede apreciar en el grafico el 50% dijo que existe una comunicación efectiva entre los grupos de trabajo, mientras que el restante 50% dijo que no, lo cual muestra una desunión notoria dentro de los grupos de trabajo. (Deficiencia 6)



**Figura 12: Porcentaje de colaboradores según sí sienten identificados con la organización para la cual laboran**

Descripción:

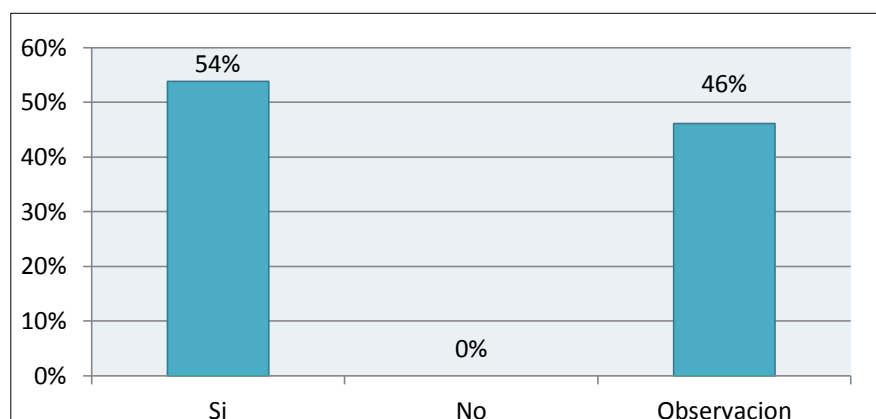
Como apreciamos en el grafico el 58% de colaboradores dijeron estar identificados con la organización para la cual trabajan y el 42% dijo no estarlo, lo cual que la empresa logre alcanzar sus objetivos pre establecidos al no contar con el personal motivado e identificado. (Deficiencia 7)



**13: Porcentaje de colaboradores según sí sienten que tienen un buen desempeño en la organización**

Descripción:

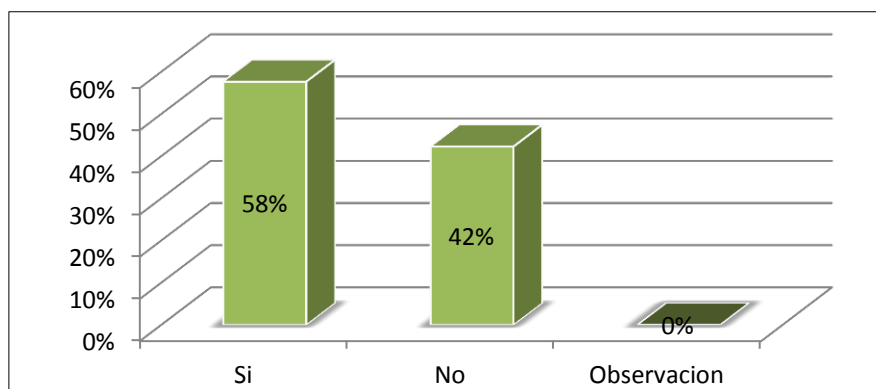
Como podemos apreciar en el grafico el 77 % dijo tener un buen desempeño dentro de la organización y el 23% restante dijo no tener el desempeño adecuado, esto debido a la falta de identificación con la empresa.



**Figura 14: Porcentaje de colaboradores según sí reciben capacitaciones o entrenamientos regularmente**

Descripción:

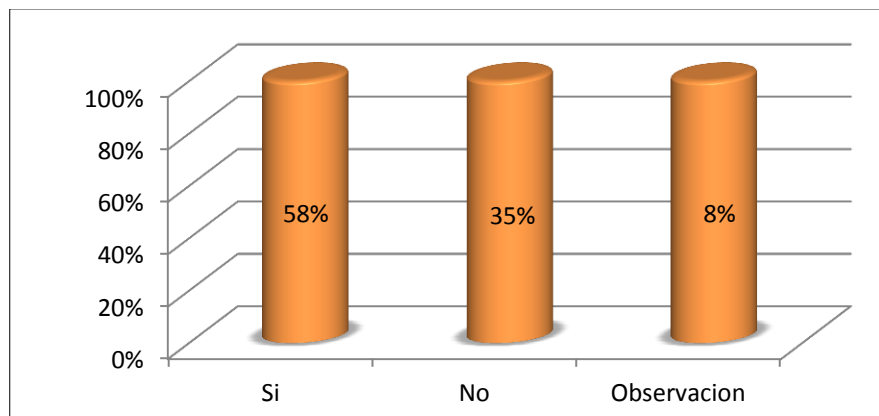
Como se puede apreciar en el grafico el 54% de los trabajadores dijo recibir capacitaciones regularmente, mientras que el otro 46% dijo que las recibían, pero que las consideraban ineficientes. (Deficiencia 8)



**Figura 15: Porcentaje de colaboradores según sí sienten que su ambiente laboral es el adecuado**

Descripción:

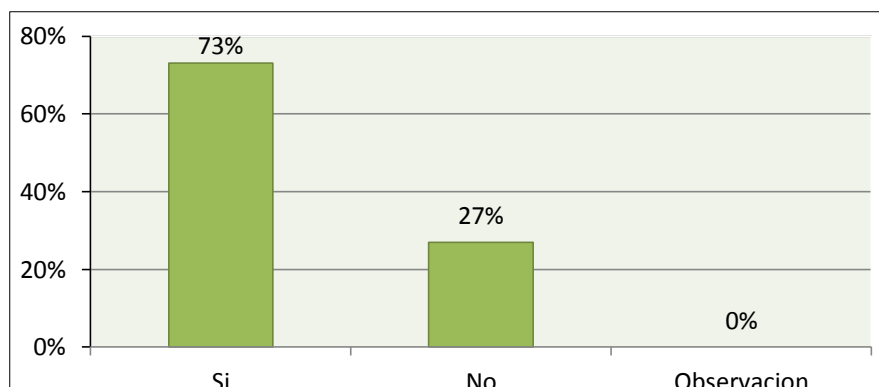
Como podemos apreciar en el grafico el 58% dijo que su ambiente laboral es adecuado para que realicen sus actividades diarias, por otro lado el 42 % dijo no estar de acuerdo con su ambiente laboral. (Deficiencia 9)



**Figura 16: Porcentaje de colaboradores según sí sienten que son tomados en cuenta por la organización**

Descripción:

Como podemos ver en la figura el 58% de los trabajadores dijeron sentir que son tomados en cuenta por la organización, por otro lado el 35% dijo que no, y el 8% dijo darle igual.



**Figura 17: Porcentaje de colaboradores según sí sienten satisfechos trabajando para esta organización**

Descripción:

Como se puede apreciar en el gráfico el 73% de los colaboradores dijeron estar satisfechos trabajando dentro de la organización, mientras que el 27% dijo no estarlo. (Deficiencia 10)

#### 4.1.3. Causas y Efectos de los riesgos encontrados dentro de la organización

**Tabla 1**

**Causas y efectos de los riesgos encontrados dentro de la Organización**

Riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Efecto
Riesgo 1	Confianza desmedida al encargado de reclutamiento y selección del personal.	Falta de supervisores en las actividades que realiza el coordinador del área, quien se encarga de todo el proceso de reclutar y seleccionar al personal.	La contratación de personal no apto para laborar en el restaurante y así perjudicando el logro de los objetivos planteados por la entidad. (Riesgo de manejo del proceso para sus intereses, como fraude).

Riesgo 2	Exceso de confianza a los encargados de procesos clave dentro del restaurante, tal como la evaluación del personal.	Falta de supervisores por parte de la empresa para la realización de actividades esenciales como la evaluación del personal.	Que los trabajadores realicen un mal trabajo dentro del restaurante, repercutiendo esto en el logro de los objetivos pre establecidos de la empresa.
-------------	---	--	--

#### 4.1.4. Causas y Efectos de las deficiencias encontradas dentro de la organización

Tabla 2

Causas y efectos de las deficiencias encontradas dentro de la Organización.

Deficiencia	Descripción de la deficiencia	Causa	Efecto
Deficiencia 1	Falta de información a la gerencia sobre la culminación de los procesos de inducción a los nuevos trabajadores.	Exceso de confianza a los encargados de procesos clave dentro del restaurante, como la inducción de nuevos empleados.	Que los nuevos trabajadores del restaurante no capten de manera adecuada la forma de trabajo y brinden un servicio deficiente a los clientes.

Deficiencia 2	Falta de verificación con los mismos trabajadores de la información obtenida en los formularios de evaluación que se les aplica.	Descuido por parte de la gerencia y desinterés por parte del encargado para verificar los formularios llenados por el personal para evaluar su desempeño laboral.	Una deficiente evaluación a los trabajadores del lugar, repercutiendo esto en la comprobación del alcance de los objetivos pre establecidos por la empresa.
Deficiencia 3	No se han programado reuniones de retroalimentación a los trabajadores.	Descuido por parte de la gerencia y desinterés por parte del encargado para guiar a los trabajadores a un buen desempeño dentro de la organización.	Un mal análisis tanto de las áreas de fortaleza como de las oportunidades para mejorar que tiene el trabajador.
Deficiencia 4	Desconocimiento y falta de interés por parte de los trabajadores del restaurante respecto al reglamento interno.	Descuido por parte de la gerencia para dar a conocer el reglamento de uso interno de la empresa a sustrabajadores.	Un mal desarrollo de sus actividades diarias dentro del restaurante.

Deficiencia 5	No se promueve la cooperación e iniciativa apropiada dentro del restaurante.	Desinterés por parte de los encargados del restaurante en prestar atención a las sugerencias e iniciativas que puedan brindar los trabajadores con miras a prestar un mejor servicio.	Pérdida de nuevas ideas y aportes para mejorar el negocio, así como perder la oportunidad de llegar a incluir al personal en la organización.
Deficiencia 6	No existe efectiva comunicación entre los grupos de trabajo conformados por los trabajadores del restaurante.	Falta de compromiso para trabajar en grupo por parte de algunos trabajadores.	Inexistencia de un ambiente laboral adecuado para ejercer sus funciones dentro del restaurante.
Deficiencia 7	No existe identificación por parte de algunos de los trabajadores para con el restaurante.	Falta de incentivos y motivación por parte de la empresa hacia su trabajador.	Contar con personal no motivado para realizar sus actividades, por lo que se espera un rendimiento deficiente en sus funciones.

Deficiencia 8	Insatisfacción en un porcentaje de los trabajadores respecto a las capacitaciones recibidas.	La gerencia no se preocupa de brindar una capacitación eficiente a sus trabajadores.	Un bajo rendimiento en las actividades diarias de los trabajadores, lo cual originaria que no se cubran las expectativas de los clientes del restaurante.
Deficiencia 9	Ambiente laboral inadecuado para que los trabajadores realicen sus actividades diarias.	Despreocupación por parte del restaurante para brindar un mejor ambiente laboral a sus trabajadores.	Bajos rendimiento del servicio que otorga el restaurante.
Deficiencia 10	Insatisfacción en un porcentaje de los trabajadores que laboran en el restaurante.	Inactividad por parte de la gerencia para motivar a los trabajadores y así estos ejerzan un mejor desarrollo de sus funciones.	El Personal no se identifica con los objetivos del restaurante, esto origina un deficiente rendimiento en sus funciones.

#### 4.2. Discusión

Actualmente se ven casos, tanto a nivel nacional como internacional, de empresas que se han visto perjudicadas por no llevar un eficiente sistema de control interno, pues el control interno es un elemento fundamental y no debe dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera que sea su tipo o

conformación(Santillana, J. 2003), del mismo modo el control interno tiene como objetivos: promover la eficiencia del personal, localizar errores administrativos, contables y financieros, entre otros (Perdomo, A. 2004). A este problema actual se le suma la falta de compromiso de los mismos directivos empresariales, los cuales dejan de lado a sus colaboradores, originando la desmotivación y falta de identidad con la empresa para la cual laboran. Ahora, si se habla de una empresa que brinda servicios, con mucha más razón se le tiene que prestar la atención debida a los colaboradores, pues ellos son quienes darán el servicio directamente al consumidor final.

El problema de investigación que se planteó fue: ¿La evaluación de los procesos del área de Recursos Humanos del restaurante “Chiclayo” para diseñar un sistema de control interno servirá para incrementar su efectividad?. Debido a esto en la presente tesis se investigó los procesos operativos del Área de Recursos Humanos del restaurante “Chiclayo” S.A.C., pues mediante estos se llegó a los riesgos y a las deficiencias presentes en la empresa.

Al gerente general, y al coordinador del área de recursos humanos se les aplicó una entrevista personal y a los demás trabajadores un cuestionario de control interno para corroborar lo expuesto por el gerente general y el coordinador del área de recursos humanos. Además de realizar una exhaustiva evaluación a los Flujogramas de la empresa con el fin de garantizar el correcto proceso de las distintas actividades realizadas por el área de recursos humanos del lugar. Pues en términos generales, los aspectos fundamentales de la dirección de recursos humanos que deben ser atendidos son: organización y planificación, selección, potenciación, desarrollo y motivación. (Cashin, J. 1999).

Así mismo la hipótesis que se planteó fue, si se diseña un sistema de control interno teniendo como base los procesos del área de Recursos Humanos del restaurante Chiclayo S.A.C., entonces se incrementará su efectividad.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación, la empresa se encuentra implicada en un gran problema originado en el descuido de su personal, debido a que no se toma la prioridad en ver por su desarrollo laboral, visto así el área de recursos humanos no está cumpliendo con su función principal, la cual es permitir cumplir a una organización las funciones designadas (Pino, et al. 2008) y realizar una permanente y delicada búsqueda del equilibrio (Poblet, B. 2007).

Como primer objetivo específico se planteó elaborar y sistematizar un marco teórico que fundamente la importancia del recurso humano dentro de las empresas del sector de servicios, Pues teóricamente podemos decir que el departamento de recursos humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal. Aunque en sus orígenes el departamento de recursos humanos asumía fundamentalmente funciones de administración del personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con la gestión de personal. (Delgado, S. y Ena, B. 2011).

Además se planteó como otro objetivo específico determinar si el restaurante "Chiclayo" S.A.C. cuenta con un personal capacitado, motivado y una efectividad organizacional. Pues la motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones (Ferreiro, P. y Alcázar, M. 2012). Dicho impulso surge porque la persona valora a priori la satisfacción que logrará al actuar, lo cual implica que una persona motivada traerá mejores resultados a la empresa.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación se puede decir que no existe compromiso por parte de los trabajadores con la empresa para la cual laboran, debido a la falta de incentivos, tales como las capacitaciones, y a la falta de motivación por parte de la empresa. Además de encontrarse deficiencias, tales como: La falta de promoción de la cooperación e iniciativa dentro del restaurante, el ambiente laboral inadecuado para que

los trabajadores realicen sus actividades diarias, la inexistencia de una comunicación efectiva entre los grupos de trabajo conformados por los trabajadores del restaurante, no se programan reuniones de retroalimentación a los trabajadores, originando esto que no haya efectividad organizacional pues el camino hacia una mayor efectividad organizacional exige medir el desempeño alcanzado en distintos momentos y relacionar los avances y retrocesos con los esfuerzos emprendidos. Al descubrir las relaciones entre los esfuerzos desplegados y los resultados obtenidos, la organización aprende y se pone en condiciones de mejorar su efectividad, lo cual no se da en el restaurante. Esto también es debido a que el departamento de recursos humanos no cumple con sus funciones adecuadamente, las cuales son: Organización de personal, planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección, formación, sistemas de comunicación interna, administración de recursos humanos, relaciones laborales y Control de gestión. (Pino, et al. 2008)

Como tercer objetivo específico se determinó, elaborar un diagnóstico sobre los controles internos que se vienen utilizando en el restaurante materia de investigación, pues esto nos permitió encontrar los riesgos y deficiencias que tiene la empresa materia de estudio, para así lograr proponer un sistema de control interno reforzado.

En los procesos del área de recursos humanos se han encontrado riesgos y deficiencias que dificultan el desarrollo del restaurante tales como:

La confianza desmedida al encargado (coordinador del área de recursos humanos) del reclutamiento y selección del personal, debido a la falta de supervisores en las actividades que realiza este, quien se encarga de todo el proceso de reclutamiento y selección al personal, lo cual origina el riesgo de manejo del procesos para sus propios intereses.

Falta de información a la gerencia sobre la culminación de los procesos de inducción a nuevos empleados, lo cual es un grave error pues la gerencia debería de darle el visto bueno al adiestramiento del nuevo personal,

pues se corre el riesgo de que los nuevos trabajadores del restaurante no capten adecuadamente la forma de trabajo de este, y brinden un servicio deficiente a los clientes.

La Falta de verificación de la información obtenida en los formularios de evaluación que se les aplica a los trabajadores, debido al descuido por parte de la gerencia y desinterés por parte del encargado para verificar los formularios llenados por el personal para evaluar su desempeño laboral, repercutiendo esto en la comprobación del alcance de los objetivos pre establecidos por la empresa. Lo cual nos demuestra un notorio exceso de confianza a los encargados de procesos clave dentro del restaurante, tal como la evaluación del personal. Además se observó el desconocimiento y falta de interés por parte de los trabajadores del restaurante respecto al reglamento interno, debido al descuido por parte de la gerencia para dar a conocer el reglamento de uso interno de la empresa a sus trabajadores.

Como cuarto objetivo específico se planteó determinar si el restaurante cuenta con los procesos adecuados en el área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal y por ende su crecimiento y desarrollo dentro del mercado.

El restaurante no cuenta con los procesos adecuados en el área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal y por consiguiente su crecimiento y desarrollo dentro del mercado. Estos problemas en el sistema de control interno tienen su origen en las respuestas humanas, debido a que los intereses de estas personas no siempre coinciden y las perturbaciones originadas por diferencias entre los individuos pueden generar que el sistema pierda el control y ello es extremadamente grave.

De acuerdo a esto se determinó como objetivo general el de diseñar un sistema de control interno basados en los procesos del área de Recursos Humanos del restaurante "Chiclayo" S.A.C. para incrementar su efectividad, pues esto permitirá que la empresa pueda controlar y gestionar de la manera

más eficiente todos los procesos y factores que se encuentren inmersos en lo relacionado a su desarrollo. Ya que, como se ha visto en el marco teórico, el control interno es un elemento fundamental de la administración que no debe dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera que sea su tipo o conformación. (Santillana, J. 2003). Dicho sistema de control interno se encuentra en la parte propositiva de la investigación.

### **4.3. Propuesta**

#### **4.3.1. Propuesta de un diseño de control para el área de recursos humanos del restaurante “Chiclayo” S.A.C.**

Diseñar un sistema de control para el área de recursos humanos e incrementar la efectividad del restaurante “Chiclayo” S.A.C, surge a raíz de las necesidades observadas durante la investigación, en donde se logró establecer, que existen riesgos y deficiencias en el área de recursos humanos de la empresa y para solucionar esos problemas se diseña la presente propuesta de un manual de procedimientos y funciones para el área de recursos humanos, el cual se desarrollará en cinco partes detalladas a continuación:

##### **4.3.1.1. Importancia de la propuesta**

Al analizar los resultados obtenidos en el capítulo anterior (Capítulo IV) se determinó que el restaurante “Chiclayo” S.A.C. tiene la necesidad de implementar un sistema de control para el área de los recursos humanos que garantice el cumplimiento de las políticas y objetivos planteados por la empresa; con la finalidad de obtener resultados más acordes con lo planificado por la administración.

También se estableció que los controles para el área de recursos humanos que el restaurante utiliza no garantizan el cumplimiento de las políticas y objetivos planteados por la empresa, lo cual se convierte en una de las razones más importantes del presente capítulo, puesto que se presentará

el diseño de un sistema de control para el área de los recursos humanos que garantice el cumplimiento de las políticas y objetivos trazados por la organización.

El presente Sistema de Control para el área de recursos humanos del restaurante se encuentra diseñado tomando como base los riesgos y las deficiencias encontradas durante el proceso de investigación, por lo cual se reforzarán los procesos y flujogramas que la empresa utiliza para su gestión, del mismo modo se sugerirán actividades de control que faciliten el cumplimiento del sistema de control propuesto.

#### **4.3.1.2. Objetivos de la propuesta**

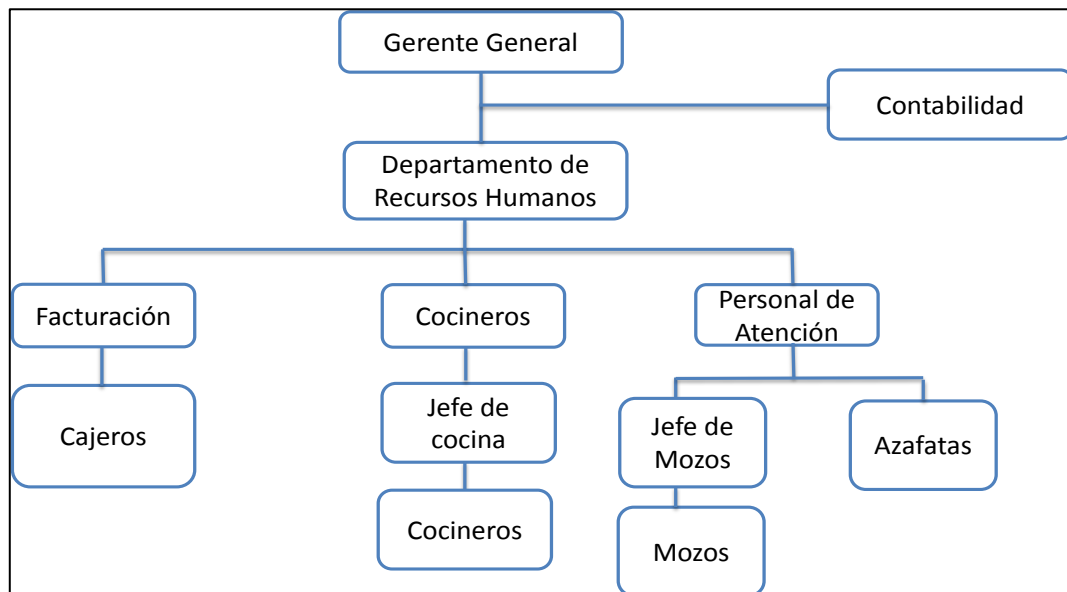
##### **4.3.1.2.1. Objetivo general**

- ✓ Diseñar un sistema de control para el área de recursos humanos e incrementar la efectividad del restaurante “Chiclayo” S.A.C.

##### **4.3.1.2.2. Objetivos específicos**

- Asignar las funciones que permitan orientar y guiar a las personas encargadas de realizar los procesos del área de recursos humanos del restaurante “Chiclayo” S.A.C.
- ✓ Elaborar los flujogramas del área de recursos humanos del restaurante “Chiclayo” S.A.C.
- ✓ Diseñar actividades de control que faciliten el cumplimiento del sistema de control propuesto.

#### 4.3.1.3. Organigrama propuesto



**Figura 18: Organigrama propuesto**

Comentario:

Como se puede observar en el nuevo organigrama, el restaurante Chiclayo S.A.C. cuenta con el gerente general como cabeza del equipo, a la vez podemos apreciar que la contabilidad del lugar se lleva de manera externa. Lo más relevante es que se prescinde del trabajo del administrador, pues dicho trabajo puede ser también realizado directamente por el gerente general, brindando de este modo mayor seguridad en los procesos designados para el personal. De este modo el departamento de recursos humanos estaría conformado por el jefe de cocina, los cocineros, los cajeros, el jefe de mozos y los mozos.

#### 4.3.1.4. Asignación de funciones

##### 4.3.1.4.1. Asignación de funciones para el gerente general

- Asignar correctamente las funciones que debe cumplir el Coordinador del Área de Recursos Humanos, referente a llevar a cabo un buen desarrollo profesional y personal de los colaboradores del restaurante.
- Participar directamente de los procesos de reclutamiento y selección de personal para el restaurante.
- Tomar principal atención a todos los procesos relacionados con la evaluación de los colaboradores.
- Participar de los procesos de inducción de los nuevos colaboradores del restaurante.
- Asignar un espacio a los colaboradores en donde puedan dar a conocer sus inquietudes y agrados respecto al restaurante.
- Brindar un Ambiente laboral adecuado a los trabajadores para que realicen sus actividades diarias.
- Contactar con empresas de capacitación que brinden un buen servicio y así brindar una capacitación eficiente a los trabajadores del restaurante.
- El responsable de las capacitaciones a los trabajadores del restaurante deberá solicitar al menos tres cotizaciones de diferentes empresas capacitadoras.
- El responsable de las capacitaciones deberá analizar y seleccionar a la empresa capacitadora que les de la mejor calidad en el servicio recibido.

#### **4.3.1.4.2. Asignación de funciones para el coordinador del área de recursos humanos**

- Elaborar y actualizar una lista con los nombres de los trabajadores del lugar, respecto a sus progresos laborales, de acuerdo a las evaluaciones realizadas.
- Informar a la gerencia sobre la culminación de los procesos de inducción a nuevos trabajadores.
- Revisar con los mismos trabajadores la información obtenida en los formularios de evaluación que se les aplica.
- Dar a conocer a todos los trabajadores el reglamento interno del restaurante.
- Prestar atención a las recomendaciones e iniciativas que puedan brindar los trabajadores con miras a prestar un mejor servicio.
- Dar a conocer los lineamientos y políticas plateados por el restaurante en su reglamento interno.

#### 4.3.1.5. Flujogramas propuestos

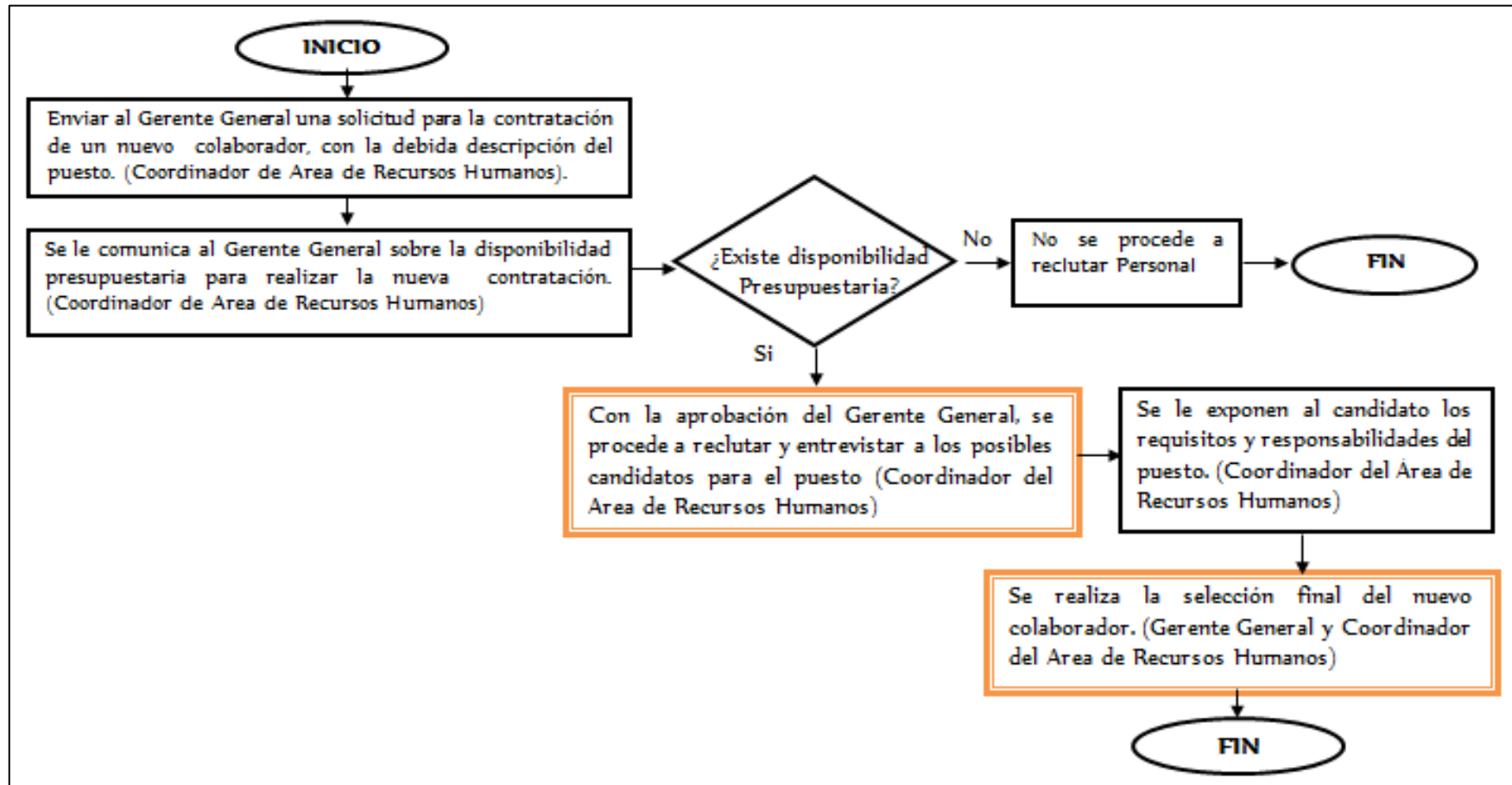


Figura 19: Flujograma del proceso de reclutar y seleccionar personal

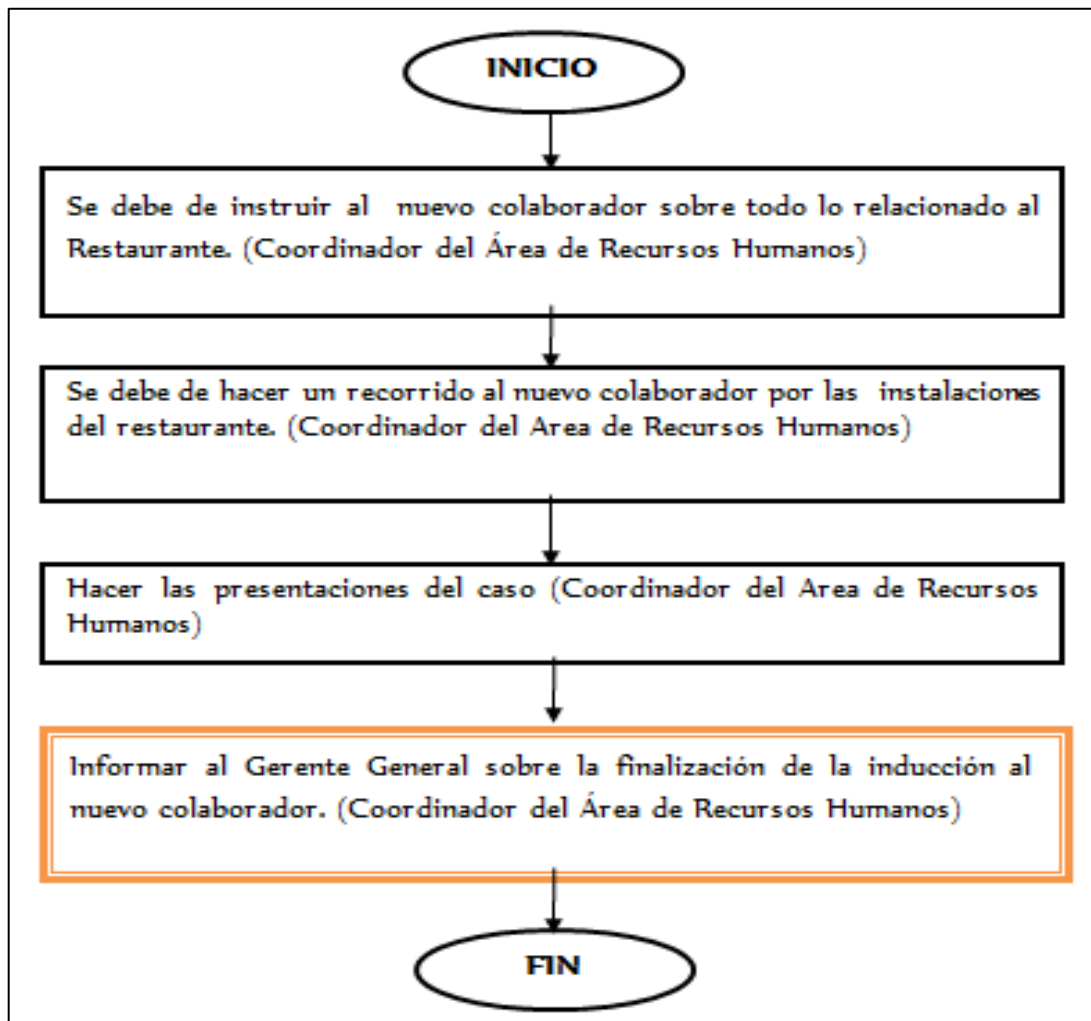


Figura 20: Flujograma del proceso de inducción del nuevo empleado

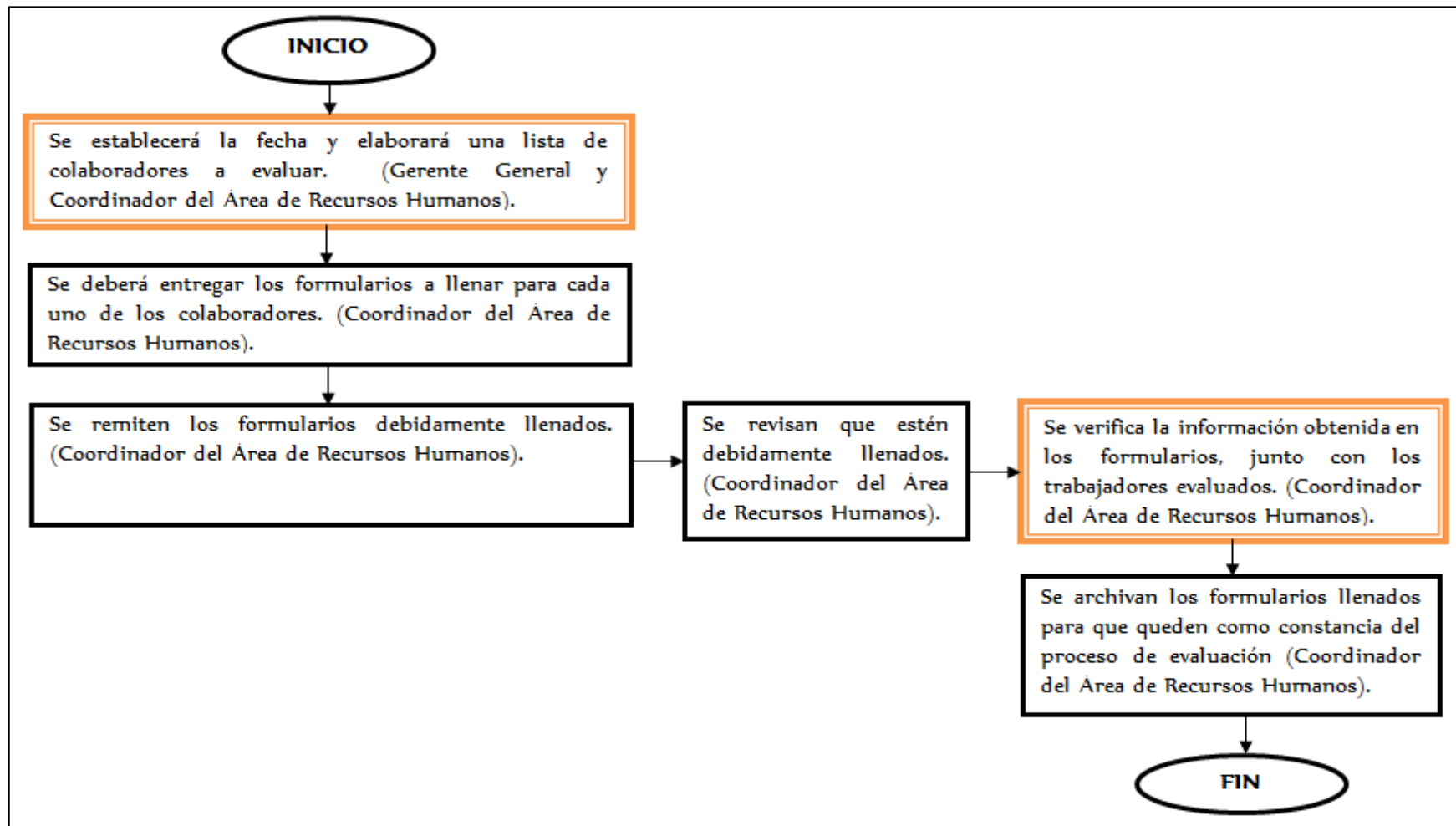


Figura 21: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño de recursos humanos

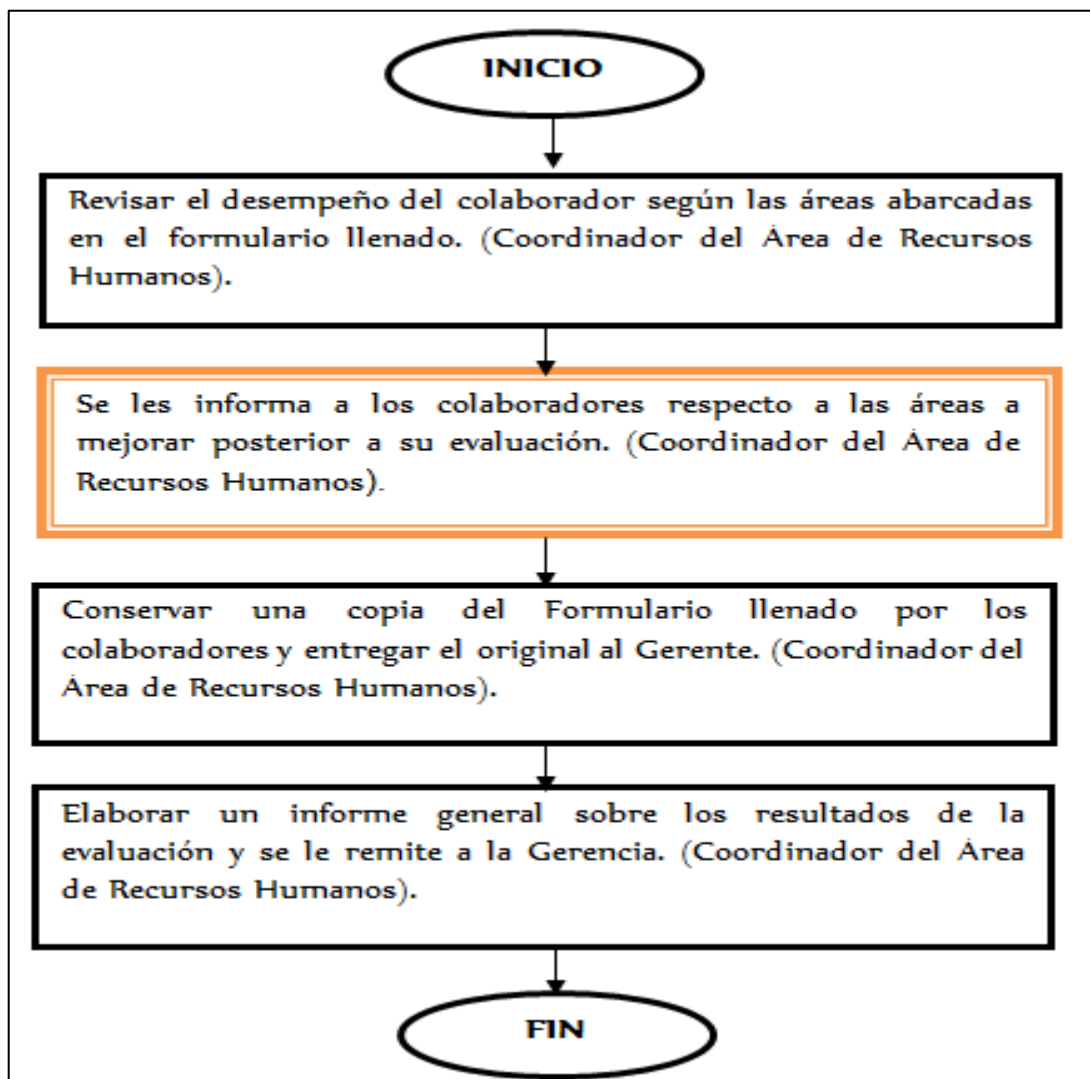


Figura 22: Flujograma del proceso de resumen final de resultados

#### **4.3.1.6. Actividades de control para promover la efectividad de los recursos humanos**

##### **4.3.1.6.1. Actividades de control para el gerente general**

1. Establecer un reglamento de trabajo.
2. Realizar un seguimiento al trabajo hecho por el coordinador del área de recursos humanos, pidiéndole constantes informes detallando el avance presentado por los trabajadores del restaurante.
3. Verificar que los procesos de reclutamiento y selección de personal para el restaurante se desarrollen de forma adecuada
4. Constatar que se presente toda la documentación referente a los procesos de evaluación de los colaboradores.
5. Revisar que se lleven a cabo los procesos de inducción de los nuevos colaboradores de forma adecuada.
6. Comprobar que se realicen reuniones de retroalimentación entre el Coordinador del Área de Recursos Humanos y los colaboradores del restaurante.
7. Promover una cultura donde la atención al cliente sea lo primordial.
8. Realizar un seguimiento a la empresa que se contratará, para que capacite a nuestros trabajadores.

##### **4.3.1.6.2. Actividades de control para el coordinador del área de recursos humanos**

1. Corroborar que el reglamento interno se encuentre a disposición del personal.

2. Revisar que se cumpla lo establecido en el reglamento interno del restaurante.
3. Constatar sobre el proceso de inducción y su culminación al nuevo personal.
4. Verificar que los trabajadores ingresen a las capacitaciones designadas.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

De la evaluación efectuada a los procesos operativos del área de recursos humanos del restaurante “Chiclayo” S.A.C. se determinó lo siguiente:

- ✓ No se toma prioridad en ver por el desarrollo laboral de sus trabajadores por lo que el área de recursos humanos no está cumpliendo con su función principal. De tal manera el restaurante no brinda incentivos, tales como la capacitación, que motiven a sus trabajadores a desempeñar mejor sus funciones, lo cual origina que el restaurante no cuente con personal comprometido e identificado, por lo que se espera un rendimiento deficiente en sus funciones, y que no se brinde un buen servicio a sus clientes.
- ✓ En los procesos del área de recursos humanos del restaurante existen riesgos y deficiencias que pueden originar el manejo de los procesos para los propios intereses de los encargados, que no se brinde un buen servicio al cliente por falta de retroalimentación y por el desconocimiento del reglamento de uso interno de la empresa, repercutiendo esto en el logro de los objetivos pre establecidos por la organización.
- ✓ No se cuenta con procesos adecuados que garanticen un buen desempeño de su personal. Estos problemas en el sistema de control interno tienen su origen en las respuestas humanas, debido a que los intereses de estas personas no siempre coinciden y las perturbaciones originadas por diferencias entre los individuos pueden generar que el sistema pierda el control y ello es extremadamente grave

## 5.2. Recomendación

De lo anterior presentado y una vez vistos y analizados los resultados se propone:

- Presentar al restaurante el presente trabajo de investigación a fin que se evalúe el implementar las acciones propuestas para mejorar la efectividad del restaurante Chiclayo S.A.C..

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2006). *Auditoría y control interno*. Madrid, España: Cultural.
- Aways, K. y Lozada, G. (2012). *Lineamientos de gestión para el control interno. Caso estudio: Gerencia administrativa de la clínica Acosta Ortiz, C.A, en Barquisimeto Estado Lara* (tesis de pregrado). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/Te sis/TEG\\_HF5667\\_AWAYS.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/Te sis/TEG_HF5667_AWAYS.pdf).
- Cashin, J. (1999). *Enciclopedia de la auditoría*. Barcelona, España: Editorial Océano.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Delgado, S., y Ena, B. (2008). *Recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Farrera, D. y Rivero, A. (2010). *Evaluación del sistema de control interno en el manejo del efectivo de la empresa Servicios y Suministros MEDAL C.A., periodo agosto diciembre 2009*. Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, Venezuela. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/45877449/tesis-FINAL-ALE-DAVI-EVALUACIÓN-DEL-SISTEMA-DE-CONTROL-INTERNO-EN-EL-MANEJO-DEL-EFECTIVO-empresas-medal>
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=jB7FE7eWAYC&dq=que+son+comparaciones+de+lo+realizado+con+los+objetivos+previamente+establecidos,+es+decir+miden+si+los+objetivos&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=jB7FE7eWAYC&dq=que+son+comparaciones+de+lo+realizado+con+los+objetivos+previamente+establecidos,+es+decir+miden+si+los+objetivos&hl=es&source=gbs_navlinks_s).
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2001). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura, Perú: Universidad de Piura.

Flórez, J. (2003). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: UPC.

Fresco, J. (2000). *Efectividad gerencial: el cambio hacia la nueva lógica de la economía digital*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.

Holmes, A. (1995). *Principios básicos de auditoría*. México D.F., México: Continental.

Mantilla, S. (2003). *Auditoría 2005*. Bogotá, Colombia: ECOE.

Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=VobCCBsMJtoC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&sa=X&ei=Ru6hULnEOYr9ATkoIHwCQ&sqi=2&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=control%20interno&f=false>.

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=definicion+de+procesos&hl=es&sa=X&ei=jehULiUG5Lm9gTd74CwBw&ved=0CEEQ6AEwCA#v=onepage&q=definicion%20de%20procesos&f=false>.

Pino, M., Pino, M. y Sánchez, M. (2008). *Recursos Humanos*. Recuperado de [http://books.google.com.pe/books?id=G3KrZPI4\\_4cC&printsec=frontcover&dq=recursos+humanos&hl=es&sa=X&ei=\\_GeiUM2iGobY9ATKr4DYAw&sqi=2&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=G3KrZPI4_4cC&printsec=frontcover&dq=recursos+humanos&hl=es&sa=X&ei=_GeiUM2iGobY9ATKr4DYAw&sqi=2&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=false).

Poblet, B. (2007). *Recursos humanos*. Recuperado de [http://books.google.com.pe/books?id=p0W5FAW2h2UC&printsec=frontcover&dq=recursos+humanos&hl=es&sa=X&ei=\\_GeiUM2iGobY9ATKr4DYAw&sqi=2&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=p0W5FAW2h2UC&printsec=frontcover&dq=recursos+humanos&hl=es&sa=X&ei=_GeiUM2iGobY9ATKr4DYAw&sqi=2&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=false).

Rojas, W. (2009). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos* (tesis de pregrado). Universidad de San

Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3046.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3046.pdf).

Santillana, J. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=qENNv96qCSgC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&sa=X&ei=Ru6hULnEOYrq9ATkoIHwCQ&sqi=2&ved=0CDAQ6AEwAg#v=onepage&q=control%20interno&f=false>.

Sols, A. (2000). *Fiabilidad, mantenibilidad, efectividad: un enfoque sistémico*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=rpfiMPXDhU4C&printsec=frontcover&dq=efectividad&hl=es&sa=X&ei=YMNUbroCsXy0QG3g4GACQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=efectividad&f=false>.

## VII. ANEXOS



### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DEL RESTAURANTE CHICLAYO S.A.C.

#### (ANEXO N° 01)

- I. **Objetivo:** Recoger información referida a los lineamientos que la empresa toma en cuenta para trabajar con sus colaboradores.
- II. **Instrucciones:** Estimado Gerente General sírvase responder objetivamente a las siguientes interrogantes.
- III. **Items:**
  1. ¿Para organizar y administrar el trabajo, se incluyen habilidades para promover la cooperación, la iniciativa, el empowerment, la innovación y su cultura organizacional?
  2. ¿Para establecer estrategias se toman en cuenta las habilidades para lograr la agilidad, flexibilidad buscando mantener la corriente con las necesidades del negocio y los planes de acción?
  3. ¿Existen reuniones de grupos para incentivar las ideas, culturas y formas de pensar de los empleados?
  4. ¿Se logra una comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?
  5. ¿Existen políticas de contratación de personal?
  6. ¿Existen programas, reuniones con los nuevos empleados para que estos adopten la nueva cultura y la forma de pensar de la empresa?
  7. ¿Se evalúa el desempeño dentro de la organización?
  8. ¿Considera q la educación de los colaboradores va a influenciar en la calidad de un buen servicio dentro de la empresa?
  9. ¿Se evalúa que los puestos q desempeñan los trabajadores son adecuados para ellos?

10. ¿Se toma en cuenta a los empleados para las mejoras del lugar de trabajo?
11. ¿Es adecuado el ambiente de trabajo para cada colaborador?
12. ¿Existen estándares establecidos para medir la satisfacción del trabajador?
13. ¿Se evalúa el ambiente laboral y el apoyo hacia el trabajador?

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL COORDINADOR DEL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL RESTAURANTE  
CHICLAYO S.A.C.  
(ANEXO N° 02)**

- IV. Objetivo:** Recoger información referida a los distintos procesos que sigue el área de recursos humanos para la contratación, inducción, evaluación, capacitación, entre otros.
- V. Instrucciones:** Estimado Gerente General sírvase responder objetivamente a las siguientes interrogantes.
- VI. Items:**
1. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y la contratación del personal?
  2. ¿Cómo se establecen los salarios con el personal?
  3. ¿Cómo se induce al nuevo empleado de la organización?
  4. ¿Cómo se evalúa el desempeño al personal?
  5. ¿Cómo se le informa al gerente del resumen final de los resultados?
  6. ¿Cuál es el proceso de capacitación de la empresa?

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



EMPRESA: CHICLAYO S.A.C.

## CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### RECURSOS HUMANOS

(ANEXO N° 03)

#### 1. GENERALIDADES

	N/A	SI	NO	OBSERVACION
01. ¿Está el área incluida dentro del organigrama de la entidad?				
02. ¿Existen políticas establecidas para la gestión del Recurso Humano?				
03. ¿Se promueve la cooperación, la iniciativa, empowerment dentro de la organización?				
04. ¿Existe una comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?				
05. ¿Se encuentran identificados con la organización para la cual laboran?				
06. ¿ Sienten que tienen un buen desempeño de la organización?				
07. ¿ Reciben capacitaciones o entrenamientos regularmente?				
08. ¿ Sienten que su ambiente laboral es el adecuado?				
09. ¿ Sienten que son tomados en cuenta por la organización?				
10. ¿ Se sienten satisfechos trabajando para esta organización?				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!