

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Auditoria de gestión y su efecto en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016**

Para optar el grado académico de maestro en:

**Ciencias de la Administración**

**Mención;**

**Gestión Pública y Desarrollo Local**

**Autor: CPC Diana Silvia PALOMINO ROBLES**

**Asesor: Mg. Nelly Luz FUSTER ZÚÑIGA**

**Cerro de Pasco-Peru-2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Auditoria de gestión y su efecto en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del Jurado:**

---

**Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA  
PRESIDENTE**

---

**Mg. Fortunato Tarcisio INGA JACAY  
MIEMBRO**

---

**Mg. YGNACIO ALFREDO PAITA PANEZ  
MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, ya que gracias a el he logrado concluir el grado de maestro.

A mis padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus concejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi más preciado ser que da el sentir de mi vida mi hija Thatiana.

A mi esposo por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme su tiempo.

## **RECONOCIMIENTO**

A Dios, todopoderoso

Expreso mi reconocimiento a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, la cual me brindó los conocimientos que hicieron posible alcanzar este importante grado académico.

Expreso el reconocimiento a mi asesora, el Mg. Nelly Fuster Zúñiga, por su orientación en el desarrollo de esta tesis.

LA AUTORA

## RESUMEN

Este trabajo de investigación fue orientado a demostrar el efecto de la auditoría de gestión en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016. Desde La perspectiva de una investigación de tipo – descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de auditoría de gestión y recursos humanos, a través de muestreo probabilístico se eligió una muestra de 32 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco en mención a quienes se les aplico mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Por lo que se logró el objetivo planteado y finalmente demostrar el efecto entre las dos variables de estudio.

**Palabras claves:** Auditoria de gestión y recursos humanos, eficiencia de auditoria de gestión, eficacia de auditoria de gestión, procesos técnicos, selección de personal.

La Autora.

## ABSTRACT

This research work was aimed at demonstrating the impact of the management audit on the human resources of the Santa Rosa de Sacco - Junín District Municipality, 2016. From the perspective of a descriptive - descriptive - type investigation using correlational design; a set of activities was carried out using the basic theoretical concepts of management audit and human resources. Through probabilistic sampling, a sample of 32 workers from the District Municipality of Santa Rosa de Sacco was chosen in reference to those who were applied using the technique of the survey and its instrument the questionnaire. So the goal was achieved and finally demonstrate the incidence between the two study variables.

**Keywords:** Audit of management and human resources, efficiency of management audit, efficiency of management audit, technical processes, personnel selection.

The author.

## ÍNDICE

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Resumen.....                                          | v   |
| Abstract.....                                         | vi  |
| Índice.....                                           | vii |
| Índice de tablas .....                                | ix  |
| Índice de figuras.....                                | x   |
| Introducción .....                                    | xi  |
| Capítulo I .....                                      | 13  |
| Problema de investigación .....                       | 13  |
| 1.1. Identificación y determinación del problema..... | 13  |
| 1.2. Delimitación de la investigación .....           | 14  |
| 1.3. Formulación del problema .....                   | 15  |
| 1.3.1. Problema general .....                         | 15  |
| 1.3.2. Problemas específicos .....                    | 15  |
| 1.4. Formulación de objetivos.....                    | 15  |
| 1.4.1. Objetivo general.....                          | 15  |
| 1.4.2. Objetivos específicos .....                    | 15  |
| 1.5. Justificación de la investigación.....           | 16  |
| 1.6. Limitaciones de la investigación .....           | 16  |
| Capítulo II.....                                      | 17  |
| Marco teórico .....                                   | 17  |
| 2.1. Antecedentes de estudio.....                     | 17  |
| 2.2. Bases teóricas y científicas .....               | 21  |
| 2.2.1. Auditoria de gestión.....                      | 21  |
| 2.2.2. Recursos humanos .....                         | 36  |
| 2.3. Definición de términos básicos.....              | 47  |
| 2.4. Formulación de hipótesis .....                   | 51  |
| 2.4.1. Hipótesis general.....                         | 51  |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.2. Hipótesis específicos.....                                      | 51 |
| 2.5. Identificación de variables .....                                 | 52 |
| Capítulo III.....                                                      | 54 |
| Metodología y técnicas de investigación .....                          | 54 |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación .....                               | 54 |
| 3.2. Métodos de investigación .....                                    | 54 |
| 3.3. Diseño de investigación .....                                     | 54 |
| 3.4. Población y muestra.....                                          | 54 |
| 3.4.1. Descripción del universo social .....                           | 54 |
| 3.4.2. Descripción de la población del trabajo de investigación.....   | 55 |
| 3.4.3. Unidad de análisis.....                                         | 55 |
| 3.4.4. Descripción de la muestra.....                                  | 55 |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....             | 56 |
| 3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....               | 58 |
| 3.7. Tratamiento estadístico .....                                     | 58 |
| 3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación ..... | 58 |
| Capítulo IV.....                                                       | 61 |
| Resultados y discusión.....                                            | 61 |
| 4.1. Descripción del trabajo de campo.....                             | 61 |
| 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados .....       | 61 |
| 4.3. Prueba de hipótesis .....                                         | 68 |
| 4.4. Discusión de resultados.....                                      | 72 |
| Conclusiones.....                                                      | 74 |
| Recomendaciones .....                                                  | 75 |
| Referencias bibliográficas.....                                        | 76 |
| Anexos .....                                                           | 79 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Definicion Operacional de variables .....                                           | 36 |
| Tabla 2 Concepto de Efectividad, Eficiencia y Eficacia. ....                                 | 37 |
| Tabla 3. Diferencia Operacional de Variables e Indicadores .....                             | 54 |
| Tabla 4. Calculo de la Muestra .....                                                         | 56 |
| Tabla 5. Variable de Auditoria de Gestion .....                                              | 60 |
| Tabla 6. Variable de Recursos Humanos .....                                                  | 61 |
| Tabla 7. Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco .....                 | 62 |
| Tabla 8. Edad de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco ..... | 64 |
| Tabla 9. Auditoria de Gestion.....                                                           | 65 |
| Tabla 10. Dimension de Eficiencia de la Auditoria de Gestion.....                            | 66 |
| Tabla 11. Dimension de Eficacia de la Auditoria de Gestion.....                              | 67 |
| Tabla 12. Recursos Humanos .....                                                             | 68 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Proceso de Figura .....                                                        | 35 |
| Figura 2: Personal dela Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco .....             | 63 |
| Figura 3: Genero del Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco ..... | 64 |
| Figura 4: Edad del Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco .....   | 65 |
| Figura 5: Variable de Auditoria de Genero.....                                           | 66 |
| Figura 6: Eficiencia de Auditoria de Gestion .....                                       | 67 |
| Figura 7: Dimencion de Eficacia de la Auditoria de Gestion .....                         | 68 |
| Figura 8: Recursos Humanos .....                                                         | 69 |

## INTRODUCCIÓN

Para este trabajo el tema de la tesis es la Auditoria de Gestión y su Efecto en los Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, donde consideramos que la problemática del estudio constituye aquellas deficiencias que se deben a diversos factores especialmente a bajas remuneraciones y al interés de carácter político que se presentan en los gobiernos locales.

El problema principal es que la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco no ha realizado una auditoria aplicada a examinar las funciones, procedimientos y políticas del personal que le permita identificar las deficiencias que existen en los recursos humanos, con respecto al personal no calificado para cada área, lo que se pretende es buscar un recurso humano eficiente eficaz y de calidad, que tenga un buen desempeño como servidor público.

El objetivo de la investigación es demostrar que la aplicación de la auditoria de gestión representa un instrumento de control para beneficio de toda la institución.

Este trabajo de investigación abarca cuatro capítulos, en los cuales se desarrollan temas relacionados con el contenido propio del estudio como se aprecia a continuación:

El **primer capítulo**, está destinado a la descripción del problema, la definición de los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación. En el **segundo capítulo**, se desarrolla el marco teórico, abarcando la información teórico conceptual que respaldan el trabajo de

investigación, dando inicio con la conceptualización sobre el auditoria de gestión que contiene conceptos, características, los que coadyuvan al a esclarecer el tema. Igualmente se aborda la conceptualización sobre los recursos humanos que constituye la variable segunda del estudio, en el que se describe los conceptos, la importancia, los modelos y sobre todo la mejora del ser humano para volverlos más productivos, contiene los fundamentos teóricos de la investigación necesarios para conocer las variables estudiadas y el marco conceptual necesario, la formulación de las hipótesis, la identificación y operacionalización de las variables e indicadores de la investigación.

El **tercer capítulo**, define la metodología y técnicas de investigación que se emplearon. En **el cuarto capítulo**, se presentan el análisis e interpretación de resultados, el aspecto sustancial de trabajo de campo realizado a los objetos de estudio en mención. Finalizando este capítulo con la contratación de hipótesis, análisis estadístico, habiéndose probado la incidencia que existe entre las variables en mención. Al final presentamos las conclusiones que como resultado de todo el trabajo de investigación desplegado demuestran la hipótesis y en base a ello se formulan las recomendaciones. Espero, que sus comentarios y sugerencias amplíen y enriquezcan este proceso investigativo.

La Investigadora.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

La Administración Pública debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas, sin embargo en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco - Junín; según el seguimiento efectuado no se ha realizado una efectiva auditoría para examinar las actividades, funciones, procedimientos y políticas del personal; asimismo no se dispone de información vigente que permita establecer un control de eficacia y eficiencia.

Es por ello que se planteó el problema sobre el requerimiento de una auditoría de gestión como herramienta que optimice la gestión de los recursos humanos y que repercuta en los cambios de personal idóneo en cada área de la municipalidad. Lo que se pretende es buscar un recurso humano eficiente, eficaz y de calidad, que tenga un buen desempeño como servidor público, pues ello permitió optimizar la asignación y utilización de los recursos públicos.

De forma general, se planteó que la aplicación de la auditoría de gestión a los recursos humanos, permite detectar las deficiencias en la aplicación práctica de las políticas de

recursos humanos, que estaban relacionadas principalmente con el bajo nivel de participación de los trabajadores, la clasificación del personal no calificado y las insuficiencias en el sistema de compensación, provocando resultados negativos en la Gestión estratégica eficaz.

La Auditoría de Gestión no soluciona directamente los problemas, sino que, los detecta e informa a través de sus recomendaciones, a los responsables de conducir la institución municipal, para que tomen las decisiones correspondientes.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) Delimitación Espacial**

El trabajo de investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco- Junín.

### **b) Delimitación temporal**

La investigación se realizó durante el año 2016.

### **c) Delimitación Social**

Esta investigación sirve de modelo para otros estudios en diversas Municipalidades de la región y el país.

### **d) Delimitación Conceptual**

**Auditoría de Gestión.** - Según Fournies, F (2010). Es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

**Recursos Humanos.** - Según Chiavenato (2000: 359). Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones,

actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo incide la auditoría de gestión en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa De Sacco - Junín, 2016?.

#### **1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a. ¿Cómo incide la eficacia de la auditoria de gestión en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016?.
- b. ¿Cómo incide la eficiencia de la auditoria de gestión en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016?.

### **1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la incidencia de la auditoría de gestión en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016.

#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Determinar la incidencia de la eficacia de la auditoria de gestión en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.
- b. Determinar la incidencia de la eficiencia de la auditoria de gestión en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Al explicar los fundamentos teóricos que se sustentan sobre la base de la presente investigación bibliográfica especializada, esto nos ha permitido organizar, analizar y realizar el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones de la auditoría de gestión como soporte en los recursos humanos para una efectiva gestión municipal. Dado que los problemas administrativos en los recursos humanos se presentan constantemente en los gobiernos locales, ello genera mayores costos a la organización debido a las deficiencias, cual hay que evitar. Tal es así que la auditoría de gestión representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

## **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Consideramos que la mayor limitación que se tiene nuestro medio es la dificultad en bibliografía en nuestra Escuela de posgrado de la UNDAC.

Así mismo hacemos notar que existe dificultad con respecto a la opinión de los observados en esta institución en algunos casos por desconocimiento del tema y en otros porque temen a brindar su opinión. Sin embargo, se hará todo lo posible para sostener conversaciones y diálogo permanente para superar este impase.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

Al realizar esta investigación se tomó los siguientes antecedentes, estos están comprendidos en nacionales e internacionales porque consideramos necesarios para explicar el trabajo.

##### **Internacionales.**

Según Duréndez Gómez Guillamón, A. L. (2009). La auditoría de cuentas en España: Un estudio empírico sobre la función, utilidad y comprensión del informe de auditoría. La idea de llevar a cabo este trabajo de investigación nace como consecuencia de las inquietudes que percibo, en mi experiencia profesional en el campo de la auditoría de cuentas, del personal de algunas empresas sujetas a auditoría, al observar que el desconocimiento del trabajo que realiza el auditor provoca un sentimiento de insatisfacción. Esta sensación es consecuencia de que se concibe la auditoría como un mero trámite legal que nada aporta al buen funcionamiento de la sociedad y que incluso despierta, a veces, un sentimiento negativo hacia la labor del auditor. Estas circunstancias justifican la realización de un estudio, que ponga de relieve las percepciones tanto de los “usuarios”, del informe de auditoría, como de

los propios auditores de cuentas, con la finalidad de constatar la opinión que existe sobre la labor del auditor, así como de las expectativas que los usuarios guardan sobre la misma, de forma que los resultados puedan guiar al profesional para conseguir satisfacer, en el futuro, las demandas sociales que sean razonables. Según Zaldívar, R. V. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. Dimensión empresarial, 7(1), 6-10. En los últimos años se aprecian determinados factores que condicionan la actividad de las organizaciones, destacándose la internacionalización de los negocios, el auge de la innovación tecnológica, de la informática y la comunicación. Las empresas han respondido a estos con la aplicación de estrategias y filosofías tales como: nuevos sistemas de dirección, búsqueda de la excelencia, sistemas de satisfacción al cliente y calidad total, precisando un cambio en la forma de conducir a los Recursos Humanos de la organización. La Auditoría de Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye una herramienta vital con el fin de controlar los procesos de Recursos Humanos. En el presente trabajo se muestran las etapas de un procedimiento metodológico para el desarrollo de Auditorías de GRH, así como las principales deficiencias que se manifiestan en estos procesos en las empresas donde se ha desarrollado.

Según Freire Acosta, C. N. (2012). Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos del Gobierno Municipal de Cayambe. La Auditoría de Gestión, se realizó a petición del Sr. Alcalde por evidenciar problemas en el área de talento Humano, este examen cubrió el periodo entre el 17 de enero al 28 de mayo del 2011, este examen nos permitió determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos del área de Talento Humano, Se establecieron indicadores de gestión que nos permitieron evaluar el desarrollo de los procesos. Llego a la conclusión: Se solicitaron manuales de procedimientos ante lo cual

manifestaron que el municipio no cuenta con ellos, pero que ya se contrató una empresa asesora para su elaboración, el control de asistencia del personal es obsoleto, se pudo observar que no reconocía las huellas lo cual ocasionaba tardanza, además de no contar con un software que envíe la información para el control de asistencia al área de talento humano.

### **Nacionales**

Según Zelada Arqueros, M. M. (2017). Auditoria de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Comercializadora y Servicios Bodserg S.A.C. Año 2016. Universidad César Vallejo. La investigación realizada tiene como propósito y objetivo principal determinar de qué manera la Auditoria de Gestión incide en la rentabilidad de la empresa Comercializadora y Servicios Bodserg S.A.C., teniendo por población a la empresa y muestra la empresa Año 2016, para ello se realizó una investigación a las áreas y a las actividades que realizan cada una de ellas. Una vez que ya se identificaron las deficiencias encontradas en las áreas, se procedió a emitir el informe de auditoría para la empresa, para que conozcan las deficiencias encontradas. La investigación se obtuvo mediante aplicación de entrevista y análisis documental, herramientas que fueron útiles para la recolección de datos.

Zauñy Coronado, N. E. (2016). La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de asistencia al viajero, periodo 2012-2014. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Determina que el empleo de la auditoría de gestión evalúa los resultados en las empresas de servicios de asistencia al viajero. Como resultado del trabajo de campo se encontró que incide favorablemente en la gestión de los recursos humanos de estas empresas cuya información se obtuvo como resultado de las encuestas aplicadas. Luego de la contrastación de hipótesis

se estableció que existe una relación directa entre la auditoría y la administración del personal que trabaja en este sector.

León Olórtegui, J. C. (2016). Implementación de un sistema de auditoría de gestión basada en indicadores estratégicos: El caso del área de selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Desarrolla un Sistema de Auditoría de Gestión enfocado a identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de selección de personal en la Contraloría General de la República, con el fin de incrementar los mismos. Comprende los aspectos del planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión aplicada a los procesos de selección de personal realizados para identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía. Brinda un enfoque completo de la elaboración del informe de control de la auditoría de gestión.

Flores Cabrera, K. (2015). Implementación del sistema de control y auditoría interna de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Ucayali - 2015. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. El objetivo de esta investigación es desarrollar un Sistema de Control Interno que permitirá mejorar la productividad en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Ucayali Método: Con la finalidad de profundizar el análisis e interpretación de los resultados se utilizó la tipo de investigación Descriptiva (Descriptivo - Correlacional). Resultados: El 100% de los administrativos de dirección general de recursos humanos de la Universidad Nacional de Ucayali conoce su responsabilidad, está al tanto de la organización y funciones del personal administrativo, pero de ellos el 18% no los cumple como debe ser, por diversas causas, como es falta de un clima organizacional adecuado dentro de la Universidad Conclusiones: La correlación es

muy significativa la implementación del sistema de control y auditoría interna en la dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Ucayali, tal como se ha podido demostrar en el cuadro Nro. 10; mejorando la eficiencia en un 82% en promedio, por lo que al sistema de control interno ya no se lo ve como un ente fiscalizador y castigador, sino como parte de un sistema colaborativo que nos ayuda a evaluar nuestro trabajo, nos ayuda a ver los errores, e incluso propone soluciones.

## **2.2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. Auditoría de Gestión.**

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

#### **Diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión**

La auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetiva e independiente de que determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera; el informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados, en base a estos principios, las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves, además, el auditor no formula, en general, recomendaciones sobre la gestión de la empresa, y si lo hace, tales recomendaciones no se contienen en el cuerpo del informe o son de alcance limitado y sólo se refieren a la gestión contable presupuestaria y de cumplimiento legal, no

considerándose como la base del informe. Por último las auditorías financieras tienen carácter de periódicas.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas.

### **Motivaciones para realizar una auditoría de gestión**

La auditoría de gestión, de performance o 3E, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:

a) Compra, fusión o "Joint Venture".

En estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.

b) Reorganizaciones.

Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.

c) Reestructuraciones

Este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización. El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a tiempo completo un equipo especial, por lo que es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración, los que se sienten desmotivados, los que tienen unas capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto, los que resultan más irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar si se les entrenase.

d) Emisiones u ofertas públicas.

Su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

e) Modificaciones legislativas.

Esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.

f) Fluctuaciones del mercado.

La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa

o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.

g) Problemas de R.R.H.H.

Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma.

h) Previsiones.

La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.

### **Control de Gestión: control de la eficacia, eficiencia y economía**

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría 3E.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los



resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios-.
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- e) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos.

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.

- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

### **Técnicas y procedimientos de auditoría de gestión**

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. O incluso puede ocurrir que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

A.- Básicas

B.- Cualitativas

C.-Cuantitativas

D.-De control

La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

### **Básicas**

a) Entrevistas

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.

La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un

coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

#### b) Cuestionarios

Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

#### c) Observación documental

Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)

Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

d) Observación directa

Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

**Cuantitativas**

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

a) Revisiones analíticas

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc, aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

b) Análisis de superficies

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

c) Indicadores de personal

Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones pero precisan de instrumentos de medida adecuados.

d) Evaluación de los recursos

La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. Presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.

e) Análisis de flujos

Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.

f) Técnicas de análisis económico

Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de

tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc, pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

### **Cualitativas**

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

#### a) Evaluación del estilo y calidad

Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc, pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

#### b) Estudio de las relaciones interdepartamentales

Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación

es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

c) Análisis del clima de trabajo

El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada

Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

**De control**

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

a) Implantación de un sistema de control

El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir



las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.

#### b) Evaluación

Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

#### c) Seguimiento

Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

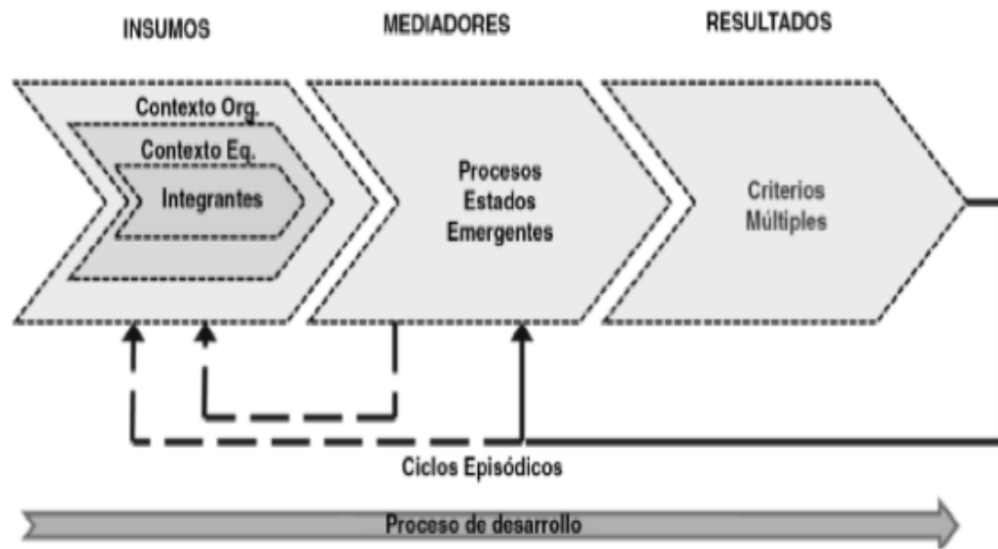
### **Dimensiones de la Auditoría de Gestión**

A continuación, se define: efectividad, eficacia y eficiencia, sus principales características y cómo estas variables afectan el desempeño de un equipo de trabajo.

#### **Efectividad, eficacia y eficiencia de los equipos**

Rico, Alcober y Tabernero (2010) desarrollaron una investigación sobre la efectividad de los equipos de trabajo, haciendo una revisión de la literatura en el tema de 1999 a 2009. La estructura del trabajo siguió el modelo IMOI -Input-

Mediador-Output-Input- (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). Dentro de los principales hallazgos se resalta que en los estudios analizados, generalmente se hace alusión a un modelo de eficacia de equipo sin hacer distinciones en cuanto a los diferentes contextos donde se desarrollan dichos equipos de trabajo (Ver Fig. 1).



Fuente: (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005)

**Figura: 1. Modelo IMOI**

La conceptualización sobre efectividad, eficacia y eficiencia tiene puntos de vista divergentes; sin embargo, aunque estos términos se usan cotidianamente en múltiples ámbitos, no existen una conceptualización única conocida y aceptada por igual por los diferentes profesionales (Bouza, 2000).

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (RAE, 2001). “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la

actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández-Rios y Sánchez, 1997).

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001).

Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández-Rios y Sánchez, 1997).

Como se observa en la Tabla 1, las diferencias entre eficiencia y eficacia son aceptadas. A pesar de no existir consenso frente a estas, en términos generales, ambos conceptos son complementarios, su principal diferencia es que la eficacia se centra en el alcance y logro de resultados, mientras la eficiencia en la utilización de recursos (Fernández-Rios y Sánchez, 1997).

**Tabla 1. Diferencias entre eficiencia y eficacia**

| <b>EFICIENCIA</b>                  | <b>EFICACIA</b>                          |
|------------------------------------|------------------------------------------|
| Énfasis en los medios              | Énfasis en los resultados                |
| Hacer las cosas de manera correcta | Hacer las cosas correctas                |
| Resolver problemas                 | Alcanzar objetivos                       |
| Salvaguardar los recursos          | Optimizar la utilización de los recursos |
| Cumplir tareas y obligaciones      | Obtener resultados                       |
| Entrenar a los subordinados        | Proporcionar eficacia a los subordinados |

Fuente: recursos (Fernández-Rios y Sánchez, 1997)

En la Tabla 2 se presenta definiciones sobre efectividad, eficiencia y eficacia realizada por Cequea en 2012.

Tabla 2. Conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia.

| Eficiencia.- Del latín <i>efficientia</i> , acción, fuerza, virtud de producir.                                                                                                                                                                 | <b>DEFINICIÓN</b>                                                                                                       | <b>AUTOR</b>                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. | Cumplimiento de los objetivos, dando un uso adecuado, racional u óptimo a los recursos.                                 | Aedo (2005);<br>Gutiérrez (2005)                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas.            | Díez De Castro et al., (2002)                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados                                                         | ISO 9000: 2008                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización.                                    | Quijano (2006);<br>Álvarez (2001)                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.                                              | Sumanth (2004)                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos | Aedo (2005);<br>Gutiérrez, 2005                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Eficacia.- Del latín <i>efficere</i> que a su vez se deriva del término <i>facere</i> , que significa “hacer o lograr”. | Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos |
| Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.                                                                                                                                                                       |                                                                                                                         | Díez De Castro et al. (2002)                                 |
| Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados                                                                                                                                          |                                                                                                                         | (ISO 9000: 2008)                                             |
| Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad                                                                                                                                                                         |                                                                                                                         | Gutiérrez (2005)                                             |
| Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.                                                                                                                                                                     |                                                                                                                         | Mallo y Merlo (1995)                                         |

### 2.2.2. Recursos Humanos

Después de estudiar diferentes áreas de la administración de empresas podemos afirmar que, los Recursos Humanos son esenciales para el desarrollo de cualquier compañía. A partir de nuestra investigación y experiencias personales queremos reafirmar lo enunciado anteriormente.

Ya se han establecido los síntomas, las consecuencias y el problema al que se enfrenta la empresa. Ahora se busca en la teoría todos aquellos conceptos que puedan justificar y reforzar la premisa de la importancia de los Recursos Humanos en cualquier compañía.

Toda empresa debe (o debería) contar con un área de recursos humanos encargada de la administración del personal (contrataciones, despidos, incentivos, capacitaciones, descripciones de puestos, etc.) y por medio de éste motivar y crear un ambiente laboral aceptable para todos los trabajadores de la empresa.

Los recursos humanos son el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización en la que se trabaja; pero es mejor conocido como la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Según Schein (1985), el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con los de la organización; en donde tenemos que el sistema de planeación de carreras deberá considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo.

El departamento de recursos humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultoría de cada departamento. Indaga en la relación de recurso

humano con el proceso productivo de la empresa; dando como resultado que el proceso productivo sea más eficaz gracias a la selección y contratación de los mejores talentos disponibles.

Recursos Humanos como ventaja competitiva sostenida.

Los resultados que obtienen las empresas dependen cada vez más del personal que las conforman; esto refleja una realidad de las organizaciones exitosas: Los recursos humanos suelen ser la clave de la competitividad de una compañía. Debido a esto, hoy cada vez más organizaciones consideran que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva y que éstos puede ser considerados como valor agregado, en la medida del compromiso y competencia hacia la organización, con la posibilidad de diferenciarla de otras y competir así sobre la base del desempeño y capacidad de respuesta de su personal ante un mercado más exigente que demanda calidad en productos y servicios.

Con los aspectos antes citados, se puede afirmar que la integración de personal puede lograr cambios significativos dentro de las organizaciones, medidos por el costo, servicio y calidad de los recursos humanos, mediante la aplicación de teorías, principios y herramientas administrativas para el mejoramiento organizacional.

La función estratégica de integración de personal.

La integración de personal se ha vuelto más compleja en la década de los noventa y su papel se considera cada vez más estratégico. La fuerza de trabajo, la economía, la cultura organizacional y la tecnología han evolucionado vertiginosamente; tan solo en el aspecto tecnológico se han generado cambios en las habilidades de los empleados y las necesidades de las empresas.

Anteriormente se consideraba a la integración de personal como una fase más de la organización. Sin embargo, en el presente capítulo se trata a esta área como una función administrativa interdependiente que consiste en reclutar, seleccionar, inducir y desarrollar a los recursos humanos de una empresa.

Si bien es cierto que los pequeños y medianos negocios no pueden duplicar los programas de integración de personal de empresas gigantes como Wal-Mart o General Electric, sí pueden implantar enfoques que sean adecuados para los 10, 50 o 100 empleados de su nómina.

En la actualidad, manejar procedimientos de integración de personal totalmente empíricos en las empresas, implica correr riesgos como el desperdicio de esfuerzos, recursos y una administración improvisada. Este problema de origen estratégico repercute sobre las estructuras de la organización y sobre los recursos humanos que la integran por lo cual necesariamente se tendrá que complementar o corregir dichos procesos con las herramientas y técnicas de la administración científica.

Reclutamiento de personal.

El reclutamiento se define como el proceso que lleva a cabo el reclutador para identificar e interesar a los posibles candidatos del mercado laboral a una vacante, a través de diversas fuentes. Se puede decir que el reclutamiento inicia con la búsqueda del candidato y finaliza cuando se reciben los documentos solicitantes.

A continuación, se explican los pasos necesarios para llevar a cabo un reclutamiento eficaz:

a) Requerimientos del puesto

Las actividades laborales implican la intervención equilibrada de medios (maquinaria, equipo y herramientas), materias primas y mano de obra, así como métodos y procedimientos de trabajo. Como resultado de ello, es preciso diferenciar las características educativas y personales que deben poseer los trabajadores según la jerarquía del puesto vacante (nivel gerencial, medio y operativo).

De esta forma, los puestos que ofrecen las empresas tienen requisitos variados en términos socioeconómicos (sexo, escolaridad y/o estado civil), de conocimientos (capacitación específica), psicológicos (conductas esperadas) y habilidades (técnicas, humanas, de conceptualización y diseño).

Lo anterior reviste de gran importancia en la integración de personal y como antelación al proceso de reclutamiento de personal, es fundamental aplicar tres técnicas administrativas a los puestos de trabajo:

1. Análisis de puesto.

Esta técnica responde a la necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos como producto de sus actividades. El análisis de puestos se define como la estructura de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones jerárquicas, es decir, es una herramienta que consiste en estudiar y documentar las labores que se llevan a cabo de acuerdo con las actividades realizadas en el puesto.

Al realizar un análisis de puesto, la información que se debe generar es la siguiente:

Nombre del puesto.

Denominación del puesto, área, división y/o departamento.

Con quiénes trabajarán, a quién y para qué reporta.

- Jefe inmediato superior.



- Puestos bajo su mando.

Qué características debe tener la persona para lograr los objetivos, o para la realización de la actividad propuesta.

El análisis de puestos debe ser un documento que funcione como punto de referencia para el reclutador, en caso contrario estará mal empleado; por tal motivo, esta técnica debe ser planeada para que no resulte en una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo para la organización.

## 2. Descripción del puesto.

Se define como una técnica para obtener información sobre un trabajo mediante una descripción escrita y ordenada de las tareas que comprende el puesto, las relaciones interdepartamentales y los conocimientos y habilidades necesarias para el buen desenvolvimiento del empleado en el puesto.

Dicha técnica cumple con tres objetivos fundamentales:

- Delimitar funciones entre los miembros de la organización.
- Definir los objetivos cuantificables que debe lograr el trabajador y
- Proporcionar un parámetro de comparación acerca de las aptitudes del candidato y los requerimientos del puesto.

## 3. Perfil del puesto.

Las definiciones de perfil son básicas en el proceso de reclutamiento ya que es un primer paso para lograr una selección adecuada. El perfil del puesto comprende el tipo de personal necesario en términos de habilidades físicas, cualidades, capacidades, experiencia, educación y otras destrezas que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar los deberes y responsabilidades que implican la vacante;

en sentido estricto, el perfil del puesto es el conjunto de atributos que deberá poseer el candidato para tener éxito en el desarrollo del mismo.

Cabe destacar que el tiempo de cotejar una solicitud de empleo y realizar una entrevista de selección se reduce, dado que el reclutador conoce con certeza los requerimientos necesarios para el puesto vacante.

La aplicación de estas herramientas no garantizan que se reclute al empleado adecuado para cumplir con los atributos y habilidades escritas; algunos trabajadores necesitarán adquirir experiencia en el trabajo mismo o bien será necesario aplicar lo que se conoce en el argot empresarial como D.N.C. (Detección de Necesidades de Capacitación) para detectar capacitación específica que requiere el empleado para el mejoramiento de habilidades y adquisición de conocimientos.

#### b) Fuentes de reclutamiento

Para hacer un reclutamiento eficaz, los reclutadores deben saber dónde y cómo buscar solicitantes calificados.(25) Las fuentes de reclutamiento se definen como los lugares a través de los cuales es posible encontrar al personal disponible del mercado laboral y que poseen la capacidad necesaria para ocupar los puestos vacantes.

Existen diferentes fuentes, cada una de las cuales posee ventajas y desventajas; a continuación, se explican cada una de ellas:

##### 1. Fuente interna.

Se presenta cuando la empresa solicita una determinada vacante y ésta se cubre por el personal que labora en la organización. La vacante se ocupa mediante la transferencia de trabajadores, ascensos, por familiares o personas recomendadas por

los mismos empleados. En estos casos, se debe actuar con transparencia y solo se debe reclutar la persona adecuada al puesto adecuado, evitando al máximo el nepotismo y otras actitudes dañinas que entorpecen el proceso de integración de personal y su desempeño en el futuro.

Las principales ventajas que se derivan del reclutamiento interno son:

- Reducción de gastos para la empresa, ya que evita erogaciones en anuncios publicitarios u honorarios de empresas de colocación.
- Es más rápido; evita el tiempo de espera de un proceso natural de reclutamiento.
- Motiva a los empleados y es una fuente sana de competencia entre los mismos, ya que estos vislumbran oportunidades de ascensos y reconocimiento a su trabajo.
- Hay más probabilidades de éxito en el trabajo que va a desempeñar el nuevo personal, porque éste conoce la empresa, su ambiente laboral y métodos de trabajo.

Las principales desventajas que se derivan del reclutamiento interno son:

- Se pueden generar conflicto de intereses, ya que los empleados que no se ven beneficiados con los ascensos y reconocimientos desarrollan una actitud negativa hacia sus compañeros y el trabajo.
- Se puede elevar a los empleados al máximo de su incompetencia, enunciando así el principio de Lawrence Peter: "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia", es decir, todo empleado puede llegar a un nivel jerárquico en la organización en el cual las responsabilidades, habilidades y conocimientos requeridos, simplemente lo sobrepasan.
- Limita las fuentes de talento creativo que pueden estar en el exterior a la empresa.

## 2. Fuente externa.

Se presenta cuando habiendo determinado la vacante, se recurre a candidatos externos a la organización.

Dentro de los medios que hace uso esta fuente, se pueden mencionar las siguientes:

- Anuncios en periódicos, revistas, gacetas, etc.
- Preparatorias, Escuelas Técnicas y Universidades en general.
- Cámaras de Comercio (por ejemplo: Cámara Nacional de Comercio).
- Bolsas de trabajo privadas y públicas (por ejemplo: Servicio Estatal de Empleo).
- Ferias de empleo.
- Anuncios en la portería de la empresa.
- Anuncios en portales de Internet especializados en el tema, tales como:  
[www.chambanet.gob.mx](http://www.chambanet.gob.mx), [www.empleoshoy.com](http://www.empleoshoy.com), [www.oaxacahoy.com](http://www.oaxacahoy.com),  
[www.occ.com.mx](http://www.occ.com.mx), etc.

Las principales ventajas que se derivan del reclutamiento externo son:

- Atrae empleados con nuevas perspectivas y experiencias a la organización.
- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- La empresa aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Las principales desventajas que se derivan del reclutamiento externo son:

- Requiere más tiempo en comparación con el proceso de reclutamiento que el interno.
- Es más costoso y exige gastos al momento.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que se desconocen ciertos aspectos del personal solicitante.

- Puede ser percibido como una deslealtad de la empresa hacia el personal.

Es imprescindible mencionar que la utilización en mayor o menor medida de las fuentes de reclutamiento obedece a las políticas y procedimientos de la organización.

Los factores de costo y tiempo son determinantes para escoger la fuente más adecuada y ésta dependerá de la decisión tomada por la Gerencia, del presupuesto asignado a este proceso y al tipo de puesto solicitado. Del mismo modo, resulta factible evaluar la efectividad de las fuentes de reclutamiento de acuerdo a los resultados del proceso.

#### c) Documentos solicitantes

Un documento es una carta, oficio o diploma que prueba o ilustra algún hecho. En el caso de documentos oficiales, deben ser expedidos por una institución gubernamental o certificado por un notario público. Para los documentos no oficiales estos pueden ser expedidos por empresas privadas y organizaciones civiles, entre otros.

#### Dimensiones de la variable Recursos Humanos

Toda empresa debería tener claro cuáles son las 4 dimensiones clave en la gestión de los RR.HH. para alcanzar objetivos. Una buena relación con los trabajadores mejora el rendimiento de cada uno de ellos y eso se ve reflejado en un crecimiento económico para la organización, además esto tiene que ver con los procesos técnicos y selección del personal.

#### Claves para manejar una empresa

La tarea de dirigir siempre resulta complicada, pues hay que conocer el entorno de una manera adecuada y saber adaptarse a los cambios, pero también adelantarse a los mismos e implantarlos. Un buen líder debe lograr que los trabajadores confíen en su idea y le ayuden a ponerlas en práctica, para ello, se debe lograr una buena gestión de las personas, pero ¿cómo se consigue esto?

El líder tiene la misión de hacer mejor a cada persona con la que trabaja, ayudarla a desarrollar sus capacidades para que cumpla sus objetivos y que esa evolución personal se vea reflejada en el crecimiento de la empresa. Para ello cuatro, son las prácticas fundamentales a tener en cuenta: el conocimiento, la motivación, el desarrollo y la exigencia del equipo.

#### Conocimiento del equipo

Por un lado, el conocimiento del equipo resulta vital a la hora de gestionar las relaciones. En este caso, se trata de tener un contacto cercano con el trabajador, sabiendo de su vida profesional y personal y teniendo claro que no siempre se gana. Así mismo, hay que conocer en qué trabaja la empresa, su situación económica y la de la competencia, y los riesgos y oportunidades que ofrece el mercado.

#### La motivación

Por otro lado, la motivación es otro aspecto a tener en cuenta, de hecho podríamos calificarlo como el más importante, ya que si el empleado se siente a gusto en la empresa sus resultados serán muy satisfactorios. Entre los factores que influyen en la motivación cabría destacar el sueldo, los beneficios obtenidos por la empresa, las oportunidades de desarrollo personal o el conocimiento de las características de la organización.

### Desarrollo del equipo

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el desarrollo del equipo, es decir, las oportunidades que puedan tener los trabajadores para su crecimiento económico, social, personal, etc. En este punto concreto, será el líder quien tendrá que definir las competencias de manera clara y explicarlas a los responsables directos para que se ejecuten a lo largo de la cadena de jerarquías según corresponda.

### Consecución de objetivos

Finalmente estarían las exigencias para la consecución de objetivos, que al final es lo que persigue la empresa, por lo que también es importante estar encima de los trabajadores, preocuparnos por ellos y saber que están haciendo bien sus tareas.

En definitiva, la empresa tendrá más posibilidades de alcanzar un crecimiento sostenido y, por consiguiente, un beneficio para sus empleados si se trabaja para llevar a la práctica estas 4 dimensiones de gestión de los RRHH.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

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

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

**Audidores internos.** Profesionales empleados por una organización para examinar continuamente y evaluar el sistema de control interno y presentar los resultados de su investigación y recomendaciones a la alta dirección de la entidad.

Auditoría Gubernamental. La externa que realiza el Ministerio de Auditoría y Control como Entidad de Fiscalización Superior de la República de Cuba, a cualquier persona natural o jurídica que tenga vínculos con el Presupuesto del Estado.

Auditoría especial. Consiste en la verificación de los asuntos y temas específicos de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una solicitud determinada.

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

Auditoría fiscal. Consiste en el examen de las operaciones con los tributos al fisco, a los que está obligada cualquier persona natural o jurídica; con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y, proceder conforme a derecho.

Auditoría de gestión u operacional. Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un organismo, entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Administración de personal.- Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.



Capacitación laboral.- Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

Cargo.- Persona que tiene un empleo muy importante.

Clima organizacional.- Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Comportamiento laboral.- Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.

Conflictos.- Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

Departamento.- Es cada una de las partes en que se divide la empresa.

Desempeño.- Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

Desempleo.- Falta de trabajo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de salario.

Emprendedor.- Es una persona que enfrenta, con resolución, acciones difíciles.

Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico.

Entrevista.- Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él, es la persona idónea para nuestro puesto.

Gerencia.- Es un cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, de organización, dirección control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Gerente de personal.- Es la persona que desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio departamento.

Horario laboral.- Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

Incentivos.- Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

Liderazgo.- Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Organigrama.- Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Organización.- Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

Patrono.- Es una persona, entendiéndose por tal, tanto las personas físicas o de existencia visible como las jurídicas, que no tienen signos característicos de humanidad pero son entes susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones, que tienen a sus servicios una o

más personas físicas o trabajadores, que ponen a su disposición su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración o sueldo.

Reclutamiento.- Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

Selección de Personal.- Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

Staff.- Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Talento Humano.- No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

## **2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La auditoría de gestión incide significativamente en los recursos humanos en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS**

- a. La eficacia de la auditoria de gestión incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.

- b. La eficiencia de la auditoría de gestión incide en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.

## **2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

Según Hernández S. (2014) las variables son términos modificables y cuyo cambio se puede medir y observar cuando tienen relación con otras, son de gran valor para la investigación, recibiendo también el concepto de constructos o construcciones hipotéticas.

La identificación de variables para el estudio a realizarse es de la manera siguiente:

### **HIPÓTESIS GENERAL**

**VARIABLE 1: AUDITORIA DE GESTIÓN**

**VARIABLE 2: RECURSOS HUMANOS**

## **2.1. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES**

**Tabla 3.** Definición Operacional de variables

| <b>Variable</b> | <b>Definición conceptual</b> | <b>Definición operacional</b> | <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b> |
|-----------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
|-----------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                            |                                            |                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Variable 1</b><br><b>Auditoria de Gestión</b> | Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. Dicho en otras palabras, es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado. | La técnica a ser utilizada es la Encuesta. Por lo que se busca la opinión de los observados dentro de la muestra representativa.<br><br>El instrumento es el Cuestionario. | Eficacia                                   | a) Definitivamente si considero.                                                                                                                                    |
|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                            | Eficiencia                                 | b) Si considero en ciertos aspectos.<br>c) Desconozco<br>d) No considero en ciertos aspectos<br>e) Definitivamente no considero                                     |
| <b>Variable 2</b><br><b>Recursos Humanos</b>     | Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.                                                                                                                                                                                                  | La técnica a ser utilizada es la Encuesta. Por lo que se busca la opinión de los observados dentro de la muestra representativa.<br><br>El instrumento es el Cuestionario. | Procesos técnicos<br>Selección de Personal | a) Definitivamente si considero.<br>b) Si considero en ciertos aspectos.<br>c) Desconozco<br>d) No considero en ciertos aspectos<br>e) Definitivamente no considero |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Para este estudio podemos decir que es una investigación “**Aplicada**”; por lo que se utilizó un periodo de estudio de corte transversal retrospectiva, que fueron aplicados a nivel de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín. También debemos mencionar que el nivel de investigación será el correlacional.

#### **3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El método utilizado para esta investigación es el inductivo -deductivo porque se ajusta a este modelo.

#### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Por su diseño la investigación reunió las características de una investigación no Experimental, de manera transversal.

#### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.4.1. DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO SOCIAL**

El universo estuvo comprendido por todos los servidores públicos funcionarios y administrativos de todas las municipalidades de la región y del País.

### 3.4.2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La población estuvo constituida por los 70 servidores públicos entre funcionarios y administrativos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín según la planilla de haberes de la institución.

### 3.4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para este trabajo de investigación constituye un servidor público perteneciente a la población de estudio.

### 3.4.4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico porque se tiene conocimiento de la población y se seleccionó a las personas en forma aleatoria, según el cual todos los elementos de la población tenían la misma probabilidad de ser elegidos en la muestra.

Tabla 4. Calculo de la muestra

| <b>Valores</b>              | <b>Datos</b> |
|-----------------------------|--------------|
| Población                   | 70           |
| Valor de Éxito              | 50           |
| Valor de Fracaso            | 50           |
| Nivel de confianza 95 % (Z) | 1.96         |
| Error Permisible            | 5            |
| <b>Valor de la Muestra</b>  | <b>59</b>    |
| Elaboración Propia          |              |

Para explicar la forma como se obtuvo la muestra apropiada y representativa se utilizó la siguiente formula y pasamos a detallar:

$$n_o = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 * (N-1) + (p * q * z^2)} = 59$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, Z = (1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = Proporción de éxito 0.50 igual al 50%

q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés (1 - 0.5  
= 0.50) = 50%

N = Tamaño de la población (N = 70)

Entonces:  $n_o = 59$  encuestados.

Debemos realizar la comparación de la proporción de la muestra prima sobre la población, si este resultado es mayor que el 10% de la población entonces de reajusta la muestra.

Reajustando la formula tenemos:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} =$$

$$n = \frac{59}{1 + \frac{59}{70}} = 32$$

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



- a) **OBSERVACIÓN.** - La técnica de la observación se utilizó para tener en cuenta de la realidad por medio de la observación de los hechos, de esa manera poder elaborar conclusiones. Según Bernal en su Libro Metodología de la investigación, donde reafirma que: “La observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”.
- b) **ANÁLISIS DOCUMENTAL.** - Mediante esta técnica se realizó la revisión o lectura de la información recopilada y su respectivo análisis, para posteriormente formular las conclusiones e hipótesis respectivas. Según Bernal en su libro metodología de la Investigación, donde reafirma que: “el análisis de documento, es una técnica basada en fichas bibliográfica que tiene como propósito de analizar material impreso. Se usa en la elaboración de| marco teórico de| estudio. Para una investigación de calidad.
- c) **ENCUESTA.-** Por medio de esta técnica se puede obtener datos de varias fuentes. para poder resumir la información y poder tabularla. Para ello se usó un listado de preguntas escritas que se entregan a los encuestados, con el objetivo de que las contesten igualmente por escrito, dicho listado de preguntas se denomina cuestionario. Técnica que emplea un listado de preguntas destinadas a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan en la investigación. Según Bernal en su libro metodología de la Investigación, donde dice que: la encuesta se fundamenta es una de las técnicas de recolección de información más usadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”.

**INSTRUMENTOS.** - Los instrumentos que se utilizaron para la medición de las variables estén constituidos por la guía de observación, la guía de análisis documental y el cuestionario.

### **3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de los datos recopilados se realizó a través del Statistical Product Package for Social Science (SPSS), versión 25 para Windows 10.

Para esta investigación, primero fue solicitado a la Gerencia Municipal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, el permiso respectivo para encuestar a los trabajadores de las diferentes áreas elegidas de la Municipalidad, para que nos brinden la información solicitada, de esta manera se logró la recolección de los datos requeridos.

### **3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

Los datos han sido procesados utilizando el programa de estadística SPSS, versión 25 a fin de llegar a un buen resultado gráfico y el estadístico.

Se utilizó el análisis inferencial estadístico con el fin de llegar a demostrar las hipótesis planteadas.

### **3.8. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**Técnica.** - Para desarrollar el trabajo de investigación utilizamos la técnica de la encuesta, considerando que tomaremos la opinión de los colaboradores sobre el problema en mención.

**Instrumento de Recolección de datos.** - Se utilizó el instrumento 1 para la variable auditoria de gestión, este cuestionario tuvo 17 ítems, distribuido en sus dimensiones eficacia de la auditoria de gestión y eficiencia de la auditoria de gestión, y con referencia al cuestionario 2 es la variable Recursos Humanos con sus 9 ítems del caso.

**Validez de instrumento.** - Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala que la validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

Elaborados los instrumentos fueron consultados a juicio de 3 expertos:

1. Mg. Janneth Karim Fuster Gomez
2. Mg. Nelly Luz Fuster Zuñiga
3. Mg. Livorio Rojas Victorio

**Confiabilidad del instrumento.** - Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), señala que un instrumento de medición es confiable cuando su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Para este resultado el cuestionario fue sometido a un proceso de confiabilidad, para ello se aplicó a un grupo piloto de 7 colaboradores, considerando que se tomó el 20% de la muestra. Utilizando el software SPSS versión 25, se aplicó el método de consistencia interna a nivel de toda la variable, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 5. Variable Auditoria de Gestión**

| <b>Resumen de procesamiento de casos</b> |   |       |
|------------------------------------------|---|-------|
|                                          | N | %     |
| Válido                                   | 7 | 100,0 |
| Excluido <sup>a</sup>                    | 0 | ,0    |
| Total                                    | 7 | 100,0 |

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

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,813                              | 17             |

Se utilizó el método estadístico alfa de Combranch con un nivel de confiabilidad de 0.813 equivalente al 81.3%, siendo un nivel adecuado, que sustentan la fiabilidad del instrumento.

**Tabla 6. Variable Recursos Humanos**

| Resumen de procesamiento de casos |                       |   |       |
|-----------------------------------|-----------------------|---|-------|
|                                   |                       | N | %     |
| Casos                             | Válido                | 7 | 100,0 |
|                                   | Excluido <sup>a</sup> | 0 | ,0    |
|                                   | Total                 | 7 | 100,0 |

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

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,824             | 9              |

Se utilizó el método estadístico alfa de Combranch con un nivel de confiabilidad de 0.824 equivalente al 82.4%, siendo un nivel aceptable, que sustentan la fiabilidad del instrumento.

Para este resultado el cuestionario fue sometido a un proceso de confiabilidad, para ello se aplicó a un grupo piloto de 7 colaboradores, considerando que se tomó el 20% de la muestra.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La información fue obtenida de los colaboradores, en forma aleatoria, en el estudio se aplicó un cuestionario con preguntas para cada una de las variables de esta investigación considerando 26 preguntas para las dos variables de estudio cuyas respuestas estuvieron formuladas en la escala de licker. Los resultados de los datos obtenidos se contabilizaron en frecuencias y porcentajes, presentados en tablas y gráficos usando las estadísticas descriptivas e inferencial, aplicando la consistencia de los datos, los mismos que se analizaron a través de las dimensiones considerando un nivel de significación estadística del 5% se aplicó el método de correlación utilizando el estadístico de Pearson para establecer el grado de incidencia entre las variables y demostrar la hipótesis principal.

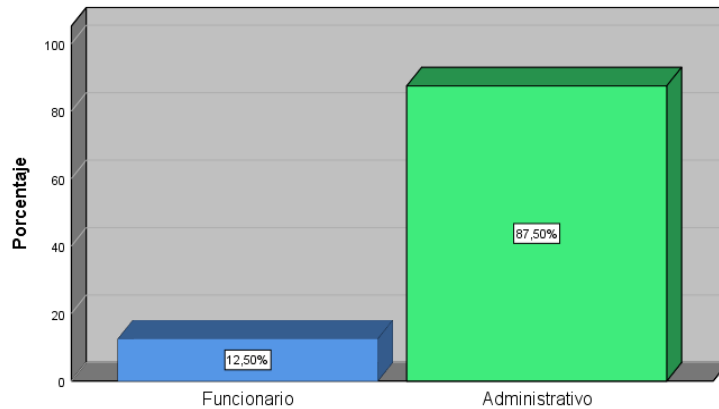
#### 4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### Datos Generales:

Tabla 7. Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Válido         |            |            |
| Funcionario    | 4          | 12,5       |
| Administrativo | 28         | 87,5       |
| Total          | 32         | 100,0      |

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.



**Figura: 2 Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco**

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

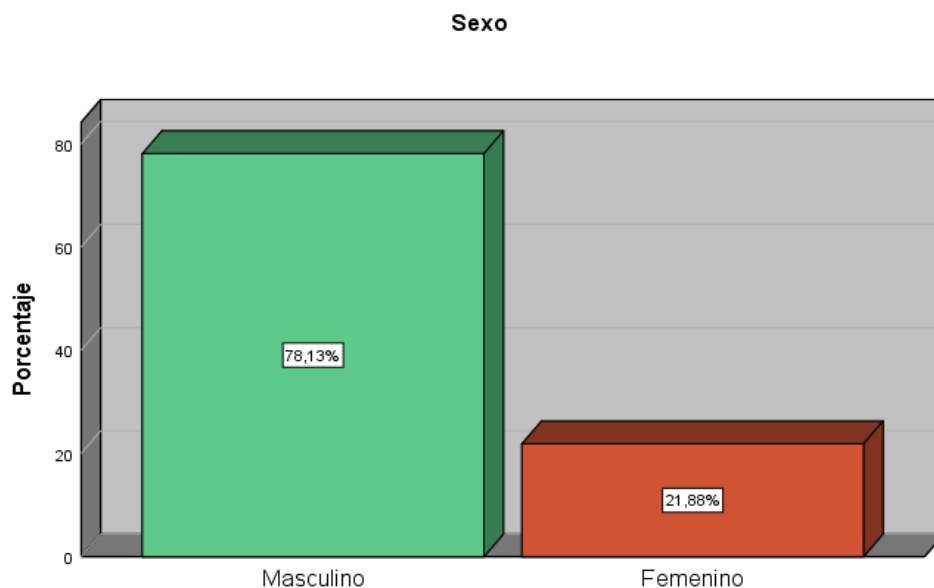
## INTERPRETACIÓN

En el gráfico observamos que el 12.50% de los encuestados son funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, el 87.50% son administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco. Por lo que se puede concluir que el mayor porcentaje tienen los administrativos entre nombrado y contratados.

**Tabla 8. Genero de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco**

|        |           | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-----------|------------|------------|
| Válido | Masculino | 25         | 78,1       |
|        | Femenino  | 7          | 21,9       |
|        | Total     | 32         | 100,0      |

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.



**Figura: 3. Genero del Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco**

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico observamos que el 78.1% de los encuestados son trabajadores de sexo masculino en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, el 21.9% son trabajadores de sexo femenino en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco. Por lo que se puede concluir que el mayor porcentaje tienen los trabajadores de sexo masculino.

**Tabla 9. Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido = 25 AÑOS | 1          | 3,1        | 3,1               | 3,1                  |
| 26 - 35 AÑOS     | 10         | 31,3       | 31,3              | 34,4                 |
| 36 - 45 AÑOS     | 8          | 25,0       | 25,0              | 59,4                 |
| 46 - 55 AÑOS     | 5          | 15,6       | 15,6              | 75,0                 |
| 56 - 65 AÑOS     | 8          | 25,0       | 25,0              | 100,0                |
| Total            | 32         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

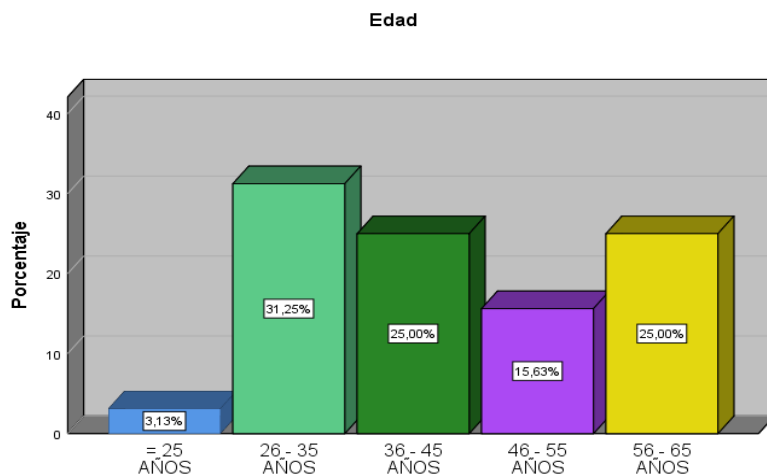


Figura: 4. Edad del Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco  
FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico observamos que el 3.1% de los encuestados tienen la edad de 25 años, el 31.3% tienen la edad entre 26 a 35 años, el 25% tienen la edad entre 36 a 45 años, el 15,6% tienen la edad entre 46 a 55 años, finalmente el 25% tiene la edad entre 56 a 65 años, Por lo que se puede concluir que se tiene personal con edad apta para los trabajos y por otro lado tenemos a los trabajadores con edad de hasta 65 años quienes representan a la experiencia laboral.

## Variable Auditoria de Gestión

Tabla 10. Auditoria de Gestión

|                                          | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------------|------------|------------|
| ≤ 7 Definitivamente no considero         | 4          | 12,5       |
| 8 - 10 No considero en ciertos aspectos  | 12         | 37,5       |
| 14 - 16 Si considero en ciertos aspectos | 3          | 9,4        |
| 17 - 19 Definitivamente si considero     | 13         | 40,6       |
| Total                                    | 32         | 100,0      |

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.



### AUDITORIA DE GESTION

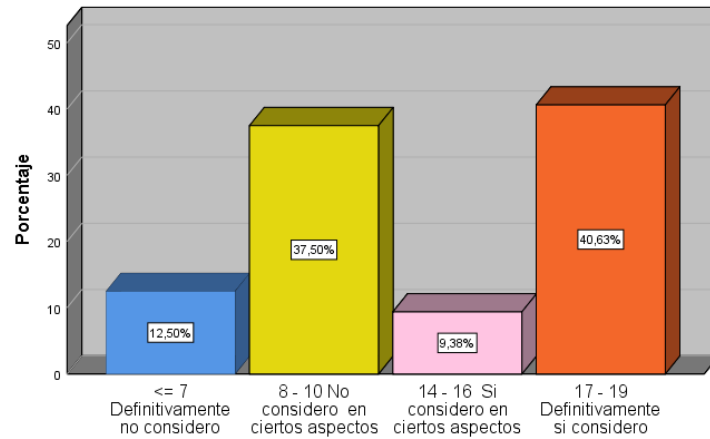


Figura: 5. Variable Auditoria de Gestión  
FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## INTERPRETACIÓN

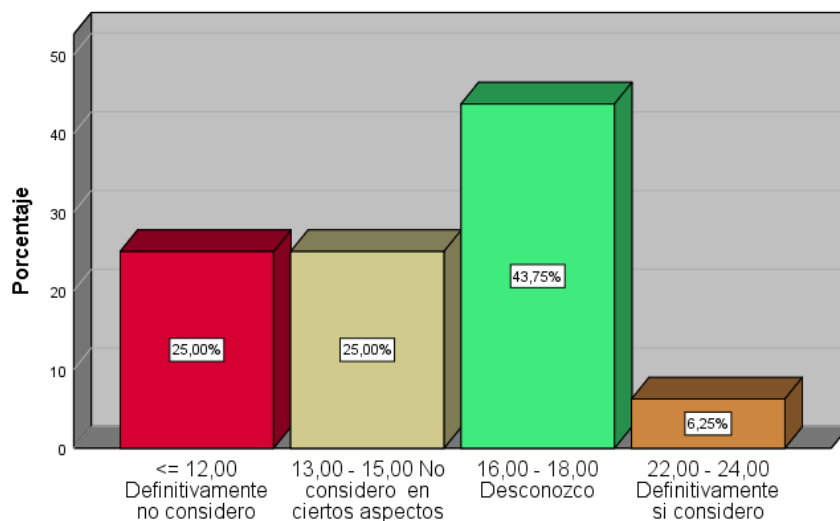
En el gráfico observamos que los encuestados manifiestan respecto a la variable auditoria de gestión, definitivamente no considerar el 12.5%, el 37.5% manifiesta no considerar en ciertos aspectos, el 9.4% manifiestan si considerar en ciertos aspectos, y el 40,6% manifiesta considerar definitivamente si a las auditoria de gestión como un factor importante en los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.

Tabla 11. Dimensión Eficiencia de la Auditoria de Gestión

|                                                | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------------------|------------|------------|
| <= 12,00 Definitivamente no considero          | 8          | 25,0       |
| 13,00 - 15,00 No considero en ciertos aspectos | 8          | 25,0       |
| 16,00 - 18,00 Desconozco                       | 14         | 43,8       |
| 22,00 - 24,00 Definitivamente si considero     | 2          | 6,3        |
| Total                                          | 32         | 100,0      |

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

### EFICIENCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



**Figura: 6. Eficiencia de la Auditoria de gestión**  
FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

### INTERPRETACIÓN

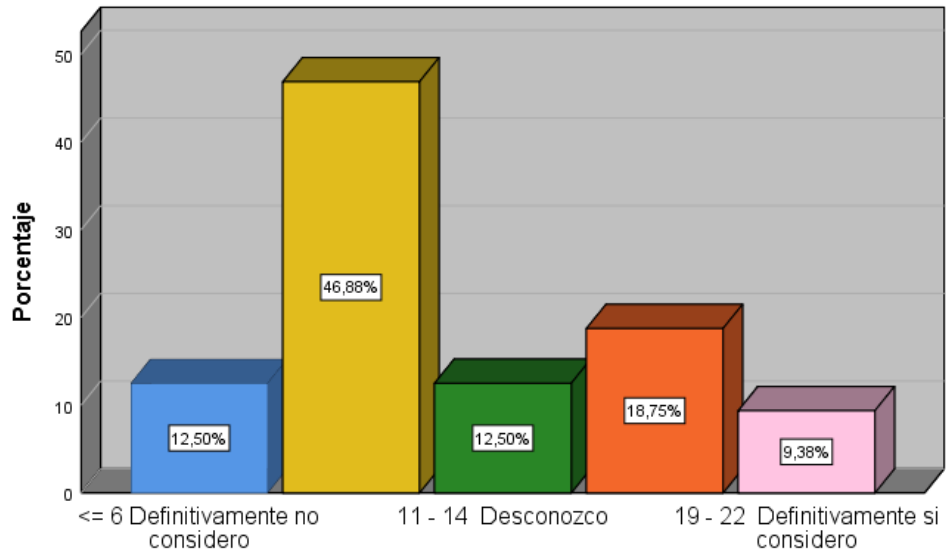
En el gráfico observamos que los encuestados manifiestan con respecto a la dimensión eficiencia de la auditoria de gestión, definitivamente no considerar el 25%, el 25% manifiesta no considerar en ciertos aspectos, el 43,8% manifiestan desconocer sobre el tema, y el 6,3% manifiesta considerar definitivamente si a la eficiencia de la auditoria de gestión como un factor importante en los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.

Tabla 12. Dimensión Eficacia de la Auditoria de Gestión

|                                          | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------------|------------|------------|
| <= 6 Definitivamente no considero        | 4          | 12,5       |
| 7 - 10 No considero en ciertos aspectos  | 15         | 46,9       |
| 11 - 14 Desconozco                       | 4          | 12,5       |
| 15 - 18 Si considero en ciertos aspectos | 6          | 18,8       |
| 19 - 22 Definitivamente si considero     | 3          | 9,4        |
| Total                                    | 32         | 100,0      |

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

### EFICACIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



**Figura: 7. Dimensión Eficacia de la Auditoria de Gestión**  
 FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

### INTERPRETACIÓN

En el gráfico observamos que los encuestados manifiestan con respecto a la dimensión eficacia de la auditoria de gestión, definitivamente no considerar el 12,5%, el 46,9% manifiesta no considerar en ciertos aspectos, el 12,5% manifiestan desconocer sobre el tema, el 18,8% considera si ciertos aspectos y el 9,4% manifiesta considerar definitivamente si a la eficacia de la auditoria de gestión como un factor importante en los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.

### Variable Recursos Humanos

Tabla 13. Recursos Humanos

|                                          | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------------|------------|------------|
| <= 19 Definitivamente no considero       | 4          | 12,5       |
| 20 - 22 No considero en ciertos aspectos | 8          | 25,0       |
| 23 - 25 Desconozco                       | 5          | 15,6       |
| 26 - 28 Si considero en ciertos aspectos | 10         | 31,3       |
| 29 - 31 Definitivamente si considero     | 5          | 15,6       |
| Total                                    | 32         | 100,0      |

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta.

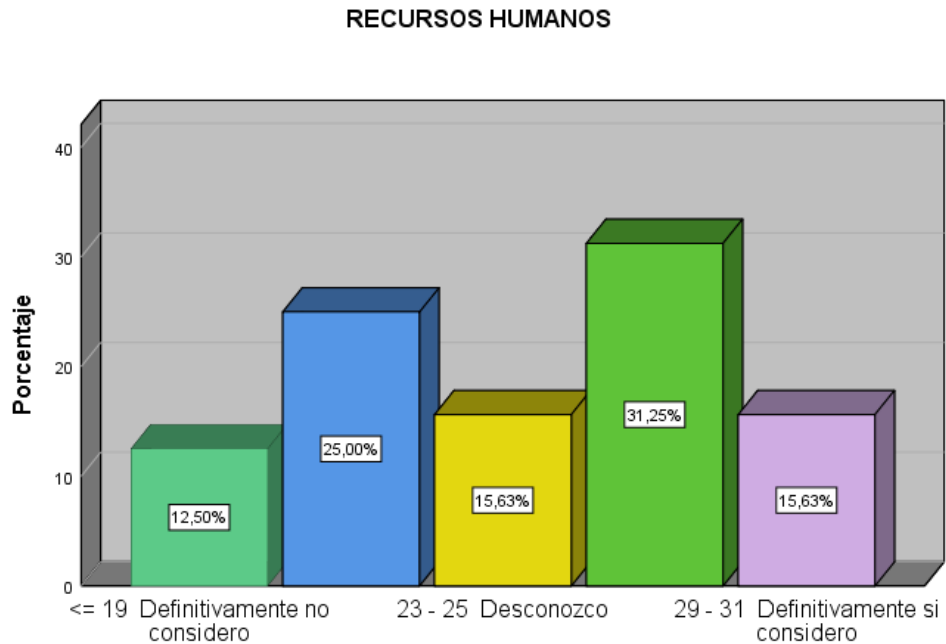


Figura: 8. Recursos Humanos  
FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

### INTERPRETACIÓN

En el gráfico observamos que los encuestados manifiestan con respecto a la variable recursos humanos, definitivamente no considerar el 12,5%, el 25% manifiesta no considerar en ciertos aspectos, el 15,6% manifiestan desconocer sobre el tema, el 31,3% considera si ciertos aspectos y el 15,6% manifiesta considerar definitivamente si a los recursos humanos como un factor importante para en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.

### 4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de las hipótesis de investigación se utilizó el estadístico de Pearson de correlación.

**Tabla 14. Prueba de hipótesis general**

| <i>Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson</i> |                        |                      |                  |
|------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------|
| <b>Correlaciones</b>                                       |                        |                      |                  |
|                                                            |                        | AUDITORIA DE GESTIÓN | RECURSOS HUMANOS |
| AUDITORIA DE GESTIÓN                                       | Correlación de Pearson | 1                    | ,592**           |
|                                                            | Sig. (bilateral)       |                      | ,000             |
|                                                            | N                      | 32                   | 32               |
| RECURSOS HUMANOS                                           | Correlación de Pearson | ,592**               | 1                |
|                                                            | Sig. (bilateral)       | ,000                 |                  |
|                                                            | N                      | 32                   | 32               |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Hipótesis General: La auditoría de gestión incide significativamente en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Saccoi - Junín, 2016.*

H<sub>0</sub>: p = 0: La auditoría de gestión no incide significativamente en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco- Junín, 2016.

H<sub>1</sub>: p > 0: La auditoría de gestión incide significativamente en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016.

| Valor Chi cuadrado Calculado | Valor Chi cuadrado tabular | P    | Decisión      |
|------------------------------|----------------------------|------|---------------|
| 46,720                       | 21,026                     | 0.05 | Rechazo la Ho |

*Estadístico de prueba:* Chi cuadrado tabular

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 21,026$$

Entonces se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo (55,138 > 21,026), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que para un nivel de significancia de 0.05, la auditoría de gestión incide significativamente en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016.

Tabla 15 Prueba de hipótesis específica 1

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

|                                     |                        | Correlaciones                       |                 |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------|
|                                     |                        | EFICACIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN | PROCESO TÉCNICO |
| EFICACIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN | Correlación de Pearson | 1                                   | ,692**          |
|                                     | Sig. (bilateral)       |                                     | ,000            |
|                                     | N                      | 32                                  | 32              |
| PROCESO TÉCNICO                     | Correlación de Pearson | ,692**                              | 1               |
|                                     | Sig. (bilateral)       | ,000                                |                 |
|                                     | N                      | 32                                  | 32              |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Hipótesis Especifica 1: La eficacia de la auditoria de gestión incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco– Junín, 2016.*

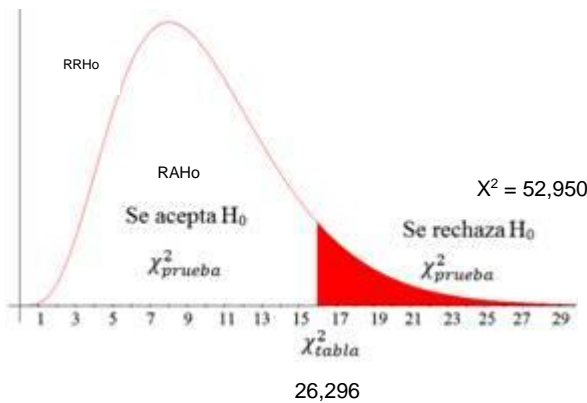
H0: p = 0: La eficacia de la auditoria de gestión no incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.

H1: p > 0: La eficacia de la auditoria de gestión incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.

| Valor Chi cuadrado Calculado | Valor Chi cuadrado tabular | P    | Decisión      |
|------------------------------|----------------------------|------|---------------|
| 52,950                       | 26,296                     | 0.05 | Rechazo la Ho |

Estadístico de prueba: Chi cuadrado tabular

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 26,296$$



Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ( $52,950 > 26,296$ ), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que para un nivel de significancia de 0.05, la eficacia de la auditoria de gestión incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.

Tabla 16. Prueba de hipótesis específica 2

| <i>Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson</i> |                        |                                       |                       |
|------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| <b>Correlaciones</b>                                       |                        |                                       |                       |
|                                                            |                        | EFICIENCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN | SELECCIÓN DE PERSONAL |
| EFICIENCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN                      | Correlación de Pearson | 1                                     | ,732                  |
|                                                            | Sig. (bilateral)       |                                       | ,073                  |
|                                                            | N                      | 32                                    | 32                    |
| SELECCIÓN DE PERSONAL                                      | Correlación de Pearson | ,732                                  | 1                     |
|                                                            | Sig. (bilateral)       | ,073                                  |                       |
|                                                            | N                      | 32                                    | 32                    |

*Hipótesis Específica 2: La eficiencia de la auditoria de gestión incide en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.*

H0:  $p = 0$ : La eficiencia de la auditoria de gestión no incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco– Junín, 2016.

H1:  $p > 0$ : La eficiencia de la auditoria de gestión incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.

| Valor Chi cuadrado Calculado | Valor Chi cuadrado tabular | P    | Decisión      |
|------------------------------|----------------------------|------|---------------|
| 34,246                       | 21,026                     | 0.05 | Rechazo la Ho |

*Estadístico de prueba:* Chi cuadrado tabular

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = 21,026$$

21,026

Se concluye que el estadístico cae en la zona de rechazo ( $34,246 > 21,026$ ), esto nos obliga a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. En conclusión, diríamos que para un nivel de significancia de 0.05, la eficiencia de la auditoria de gestión incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.

#### 4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Desde los resultados hallados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece la auditoría de gestión incide significativamente en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Duréndez (2009), un estudio sobre la función utilidad y comprensión del informe de auditoría, basado en su experiencia realiza este trabajo donde percibe sobre el trabajo que realiza un auditor en cualquier empresa ya que esto genera un sentimiento de insatisfacción. Porque se piensa que la auditoría sólo es un trámite legal y que no aporta nada a la sociedad, provocando sentimientos negativos a la labor de un auditor, según Freire (2012), su investigación se basó en realizar una auditoría de gestión a los recursos humanos del gobierno Municipal, este examen ayudó a determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos en el área de talento humano de Cayambe, donde se llegó a la conclusión que no tenían manuales de procedimientos, control obsoleto de asistencia del personal, además adolecía de un software que envié información para el control de asistencia del personal, esto es un caso de similar ocurrencia en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco. Asimismo, Zauñy (2016) en su investigación sobre la auditoría de gestión y su incidencia en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de asistencia al viajero, periodo 2012-2014.

En lo que respecta a la hipótesis específica 1 referente a la eficacia de la auditoría de gestión incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016, podemos mencionar que estos resultados se relacionan con los mencionados por Cabrera (2015) quién manifiesta su objetivo de esta investigación es desarrollar un sistema de control interno para mejorar la productividad de la Dirección de



Recursos humanos de la universidad Nacional de Ucayali, donde demostró el personal administrativo de la universidad conoce su responsabilidad de los actos, pero sin embargo el 18% no cumple como debe ser, esto significa que no existe eficacia en el área de la Dirección de Recursos Humanos de la universidad. Por otro lado en lo que respecta a la hipótesis específica 2 referente a la eficiencia de la auditoria de gestión que incide en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016, de nuestra investigación se pudo demostrar que la hipótesis alterna se relaciona con la investigación de León (2016), quién desarrolla en su investigación un sistema de auditoria de gestión enfocado en identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de selección de personal en la Contraloría General de la República, con el fin de incrementar los mismos.

## CONCLUSIONES

1. Después de realizado la prueba de hipótesis general se logró demostrar la incidencia de la auditoría de gestión en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r=0,592$  (tabla 14) es decir a un bajo nivel de auditoria de gestión le corresponde un bajo nivel de recursos humanos, por otro lado si existe un alto nivel de auditoria de gestión le corresponde un mejor nivel de recursos humanos.
2. Se ha logrado determinar la incidencia de la eficacia de la auditoria de gestión en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r=0,692$  (tabla 15) es decir a una buena eficacia de la auditoria de gestión le corresponde un buen proceso técnico, por otro lado si existe una deficiente eficacia de la auditoria le corresponde un deficiente proceso técnico.
3. Se ha logrado determinar la incidencia de la eficiencia de la auditoria de gestión en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016, esta decisión se sustenta en el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r=0,732$  (tabla 16) es decir a un alto nivel de eficiencia de la auditoria de gestión le corresponde una eficiente selección de personal, por otro lado si existe un bajo nivel de eficiencia de la auditoria de gestión le corresponde un deficiente nivel de selección personal.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, además de efectuar la auditoria a los estados financieros debe incidir en realizar una auditoría de gestión para medir la evaluación sobre el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos públicos y sobre todo en los recursos humanos de la institución.
2. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco realizar una auditoría de gestión que permitirá implementar mejoras e el proceso de selección del personal y de esta manera convertir en una gestión eficiente.
3. También hacemos llegar nuestra recomendación a la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, para que cuenten con la realización de sus personal en forma profesional y humana, desempeñándose en un ambiente tranquilo y cómodo que le permita satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que cumpla con los objetivos institucionales, por otro lado deben mejorar el comportamiento organizacional de los colaboradores de la municipalidad a través de programas de capacitación y el entrenamiento del personal par alcanzar un mejor desempeño de sus actividades, considerando a las personas que laboran en la municipalidad como prioridad..
4. Finalmente recomendamos a todas las municipalidades tanto provinciales, distritales y gobiernos locales que deben aplicar una adecuada gestión para no incurrir en problemas o hallazgos que muchas veces son innecesarios o se cometen por desconocimiento. Dando pie a una auditoria que es temida y en muchos casos sancionadora, generando malestar a los colaboradores de una institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinosa Víctor (1999): Administración de Recursos Humanos. (Para el alto desempeño.). Editorial Trillas. 5ta. Edición.
- Auditoria de gestión al área de recursos humanos de la empresa Icycon Peruana E.I.R.L de la ciudad de Huancavelica (2014).
- Bernardin, H. John y Russell, Joyce E. A. (1993): Human Resource Management. An Experimental Approach. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGraw Hill. Quinta Edición.
- Coronado, Z., & Eleana, N. (2016). La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de asistencia al viajero, periodo 2012-2014.
- Davis K. & Newstroim J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (A. Nuñez Ramos.). México: D.F. (Trabajo original publicado en 1957).
- Duréndez Gómez Guillamón, A. L. (2009). La auditoría de cuentas en España: Un estudio empírico sobre la función, utilidad y comprensión del informe de auditoría.
- Enrique Benjamin, Franklin F. (2007). Auditoria Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio México, Person Education. Segunda Edición.
- Freire Acosta, C. N. (2012). Auditoria de Gestión a los Recursos Humanos del Gobierno Municipal de Cayambe.
- Gómez Mejía, Luis R. David. Balkin B. y Cardy Robert L (2001): Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. Tercera Edición.

Hernandez Sampieri y Otros. (2014). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill interamericana de México S.A. Sexta Edición.

Longenecker, J. (2003). Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor. Ed. International Thomson, 2ª edición, p. 409, México.

Luis Fernando Valeriano Ortiz, (2002). Auditoria Administrativa. Lima. Editorial San Marcos.

Mario Ibanez Machicao. (2007). Administración de Recursos Humanos en la Empresa, Lima. Editorial San Marcos E.I.R.L. Primera Edición.. Mc. Graw Hill.

Milkovich G. & Boudreau J. Dirección y administración de recursos humanos (A. Mondragón.). México: D.F. (Trabajo original publicado en 1994).

Portal Municipal del Perú. Recuperado de:  
[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_detalle\\_institucion.asp?cod\\_institucion=12094](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=12094)

Rachman, D. y Mescon, M.: Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, p. 282, México, 2001.

Servir Normatividad Del Servicio Civil. Regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicio, 2012. Disponible en [http://files.servir.gob.pe/WWW/4011es/normas%20legales/DLeg%201057\\_3\\_<i030.Ar03e0tbic.u](http://files.servir.gob.pe/WWW/4011es/normas%20legales/DLeg%201057_3_<i030.Ar03e0tbic.u) Consultado el 15 de Junio del 2017.

Servir-Normatividad Del Servicio Civil -Indice DL N° 276. Ley de bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones de Sector Publico, 2012 Disponible en: <http://inst.servir.gob.pe/files/archivos/ProgramaEntrenamientoTSC-2012->

O8/ProgramaEntrenamientoTSC-2012-08-4-TSC.gdf.Articulo web. Consultada el 15 de junio del 2017.

Wether, W. & Keith Davis. Administración del personal y recursos humanos.

Zaldívar, R. V. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. Dimensión empresarial, 7(1), 6-10.

Zelada Arqueros, M. M. (2017). Auditoria de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Comercializadora y Servicios Bodserg SAC Año 2016.

## ANEXOS

### ANEXO N° 01

#### INSTRUMENTO PARA MEDIR LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Esta encuesta se lleva a cabo con el fin de obtener datos acerca de las variables de auditoria de gestión y de los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco para el año 2016.

**INSTRUCCIONES:** Les pedimos que conteste de la manera más honesta posible las preguntas que presentamos a continuación

#### CÓDIGO DE VALORACIÓN:

Definitivamente si considero. (1); Si considero en ciertos aspectos. (2); Desconozco (3); No considero en ciertos aspectos (4); Definitivamente no considero (5)

#### GENERALIDADES:

1) Estamento laboral del personal que responde al TEST

a. Funcionario ( )

b. Administrativo ( )

Edad:..... Sexo:.....

| N°                                         | ITEMS                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 1                                          | ¿En su opinión considera Usted que la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco en la selección de los Recursos Humanos ha considerado conveniente para lograr la eficiencia de sus servicios y recursos la experiencia y preparación profesional?                    |   |   |   |   |   |
| 2                                          | ¿En su opinión considera Usted que la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco en los procesos técnicos de los recursos humanos ha considerado conveniente para lograr la eficacia el cumplimiento y aplicación de las políticas y procedimientos normados?          |   |   |   |   |   |
| 3                                          | ¿Considera usted que la Auditoria de Gestión incide en la calidad de los servicios brindado por los recursos humanos a los usuarios externos (comunidad vecinal) de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                     |   |   |   |   |   |
| 4                                          | ¿Considera Usted que la Auditoria de Gestión incide en la calidad del servicio brindado por el recurso humano a los usuarios internos (trabajadores) de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                                 |   |   |   |   |   |
| 5                                          | ¿En su opinión considera Usted que la Auditoria de Gestión a través de sus recomendaciones debe ayudar a lograr la eficacia de los servicios brindados por los recursos humanos tanto interno como externo de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?           |   |   |   |   |   |
| 6                                          | ¿Para Usted la Auditoria de Gestión como resultado de su ejecución debe fortalecer y ayudar a lograr la eficiencia de los recursos humanos de los servicios externos e internos brindados por externo de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco a la comunidad? |   |   |   |   |   |
| <b>EFICACIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 7                                          | ¿Considera Usted que la Auditoria de Gestión permite al recurso humano mejorar el eficaz cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 8                                          | ¿En su opinión considera Usted que la Auditoria de Gestión permite al recurso humano mejorar en forma eficaz el cumplimiento de los programas fijados por la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                               |   |   |   |   |   |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9                                            | ¿Considera Usted que la Auditoria de Gestión al evaluar el uso de los procesos técnicos aplicados por los recursos humanos ayuda al cumplimiento de las políticas de personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 10                                           | ¿Considera Usted que la Auditoria de Gestión al evaluar la aplicación de los procesos técnicos relacionados al cumplimiento de los procedimientos utilizados por los recursos humanos fortalece el cumplimiento de los procedimientos establecidos al personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco? |  |  |  |  |  |
| 11                                           | ¿En la opinión de Usted la Auditoria de Gestión al revisar los procedimientos en los procesos técnicos de personal se han manejado correctamente en los recursos humanos?                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| <b>EFICIENCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 12                                           | ¿Considera Usted que la Auditoria de Gestión permite utilizar con eficiencia los recursos humanos, físicos y monetarios de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 13                                           | ¿Considera Usted que la Auditoria de Gestión permite mejorar y lograr eficiencia en los servicios prestados por los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco a la comunidad?                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 14                                           | ¿Considera Usted importante, que en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco en la selección de personal, es requisito importante la experiencia profesional?                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 15                                           | ¿En su opinión considera Usted que la preparación profesional es requisito importante en la selección de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 16                                           | ¿Considera Usted que la Auditoria de Gestión al evaluar los procesos de selección de personal debe incidir principalmente en la experiencia y preparación profesional a fin de ayudar y fortalecer el cumplimiento de las políticas de personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                |  |  |  |  |  |
| 17                                           | ¿Para Usted es necesario, que el personal encargado de la selección de personal tenga preparación profesional para que haya mayor eficiencia en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                                                           |  |  |  |  |  |

## RECURSOS HUMANOS

| N°                           | ITEMS                                                                                                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>PROCESOS TÉCNICOS</b>     |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 1                            | ¿Cree usted, que el grado de utilización de los recursos determina el logro de objetivos establecidos por la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                                        |   |   |   |   |   |
| 2                            | ¿Cree usted que el nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco es apropiado?                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 3                            | ¿Está usted de acuerdo que el nivel de desempeño del personal en la Administración de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco determina el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización? |   |   |   |   |   |
| 4                            | ¿Considera usted, que el conjunto de conocimientos y destrezas empleados en la Administración permite el cumplimiento de logros y objetivos establecidos?                                                                           |   |   |   |   |   |
| <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 5                            | ¿Cree usted, que el nivel de selección de personal en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco permite elegir a la persona adecuada para el puesto vacante?                                                                |   |   |   |   |   |
| 6                            | ¿Considera usted, que el porcentaje de personal contratado en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco es el suficiente para su operatividad?                                                                              |   |   |   |   |   |
| 7                            | ¿Cree usted que el nivel de colaboradores utilizados en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, contribuye al logro de los objetivos y metas trazadas?                                                                   |   |   |   |   |   |
| 8                            | ¿Considera usted, que el nivel de convocatoria empleada en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, permite elegir el personal idóneo?                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 9                            | En su opinión, ¿cree usted que la Administración de Recursos Humanos permite mantener una fuerza laboral adecuada en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco?                                                             |   |   |   |   |   |

Muchas gracias por su colaboración.

Santa Rosa de Sacco, Noviembre del 2016.



**ANEXO 02**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: “AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SANTA ROSA DE SACO – JUNÍN, 2016.”**

| <b><u>PROBLEMA GENERAL</u></b>                                                                                                                                          | <b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b>                                                                                                                                                      | <b><u>HIPÓTESIS GENERAL</u></b>                                                                                                                                  | <b><u>VARIABLES y DIMENSIONES</u></b>                                                                                                                                                                 | <b><u>METODOLOGÍA</u></b>                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo incide la auditoría de gestión en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016?                                           | Demostrar el efecto de la auditoría de gestión en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016                                              | La auditoría de gestión incide significativamente en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco - Junín, 2016.                       | <b>VARIABLE 1:</b><br><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>                                                                                                                                                     | <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b><br><i>Aplicada</i><br><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b><br><i>Descriptivo - explicativo</i>                                                                                                |
| <b><u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u></b>                                                                                                                                     | <b><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></b>                                                                                                                                                 | <b><u>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</u></b>                                                                                                                              | <b><u>DIMENSIONES</u></b><br>- Eficacia<br>- Eficiencia<br><b><u>INDICADORES</u></b><br>Cumplimiento de Objetivos<br>Cumplimiento de Programa<br>Recursos Utilizados.<br>Servicios Prestados.         | <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b><br><br><i>Método Científico</i>                                                                                                                                                        |
| <b>Pe1.</b><br>¿Cómo incide el efecto de la auditoría de gestión en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016? | <b>Oe1</b><br>Determinar el efecto de la eficacia de la auditoría de gestión en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016. | <b>He1</b><br>El efecto de la auditoría de gestión incide en los procesos técnicos del personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016. | <b>VARIABLE 2</b><br><b>RECURSOS HUMANOS</b>                                                                                                                                                          | <b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> <i>De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utilizará el diseño no experimental de Corte Transversal y correlacional</i>                |
| <b>Pe2.</b><br>¿Cómo incide el efecto de la auditoría de gestión en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016?           | <b>Oe2</b><br>Determinar el efecto de la eficiencia de la auditoría de gestión en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco– Junín, 2016.          | <b>He2</b><br>El efecto de la auditoría de gestión incide en la selección de personal de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016.           | <b><u>DIMENSIONES</u></b><br>- Procesos Técnicos<br>- Selección del Personal<br><b><u>INDICADORES</u></b><br>- Política<br>- Procedimientos<br>- Experiencia Profesional<br>- Preparación Profesional | <b>POBLACIÓN</b><br>Estará conformado por 70 trabajadores de la Municipalidad<br><b>MUESTRA</b><br>32 trabajadores de la municipalidad<br><b>TÉCNICAS:</b> Encuestas.<br><b>INSTRUMENTOS:</b><br><i>Cuestionario.</i> |

ANEXO N° 04

HOJA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

|                                                                                                                                   |                                   |                                       |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Apellidos y Nombres del Informante.                                                                                               | Cargo o Institución donde labora. | Nombre del Instrumento de Evaluación. | Autor del instrumento. |
| TÍTULO: "AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU EFECTO EN LOS RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SANTA ROSA DE SACCO- JUNÍN, 2016" |                                   |                                       |                        |

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

| INDICADORES        | CRITERIOS                                                       | DEFICIENTE<br>0 A 20 |    |    |    | REGULAR<br>21 - 40 |    |    |    | BUENO<br>41 -60 |    |    |    | MUY BUENO<br>61 -80 |    |    |    | EXCELENTE<br>81 -100 |    |    |     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|-----------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|----------------------|----|----|-----|
|                    |                                                                 | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41              | 46 | 51 | 56 | 61                  | 66 | 71 | 76 | 81                   | 86 | 91 | 96  |
|                    |                                                                 | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45              | 50 | 55 | 60 | 65                  | 70 | 75 | 80 | 85                   | 90 | 95 | 100 |
| 1. TITULO          | Hace referencia al problema mencionando las variables           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 2. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado                           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 3. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables                         |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 4. ACTUALIDAD      | Está acorde a los cambios en la Administración Moderna          |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 5. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización Lógica                                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 6. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                    |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 7. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar los aspectos de la cultura organizacional |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 8. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos científicos.                       |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 9. COHERENCIA      | Entre los indicadores y las dimensiones                         |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |
| 10. METODOLOGIA    | La estrategia responde al propósito del diagnóstico             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                 |    |    |    |                     |    |    |    |                      |    |    |     |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

\_\_\_\_\_

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

\_\_\_\_\_

|               |        |                              |             |
|---------------|--------|------------------------------|-------------|
|               |        |                              |             |
| Lugar y fecha | DNI N° | Firma del Experto informante | Teléfono N° |