



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Escuela Académico Profesional de Contabilidad**

**TESIS**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO  
INSTRUMENTO DE CONTROL PARA LA  
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL DEL CENTRO  
DE GESTIÓN TRIBUTARIO – CHICLAYO  
2016**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autores:**

**Bach. Icanaqué Meléndez, Renato André**

**Bach. Neyra Ocaña, Jhesenia Beatriz**

**Pimentel, Diciembre del 2016**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE  
CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL DEL CENTRO DE GESTIÓN  
TRIBUTARIO – CHICLAYO 2016**

Aprobación de la Tesis

---

Icanaqué Meléndez Renato André  
**Autor**

---

Neyra Ocaña Jhesenia Beatriz  
**Autor**

---

**Asesora metodóloga**

---

**Asesor especialista**

---

**Presidente de jurado de tesis**

---

**Secretario de jurado de tesis**

---

**Vocal de jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres que con esmero y empeño de cada día nos brindan todo lo mejor de sí, y a nuestros hermanos y familiares por sus sacrificios de habernos apoyado moralmente en la elaboración de esta meta trazada para poder salir adelante.

**Renato Icanaque Melendez.**

A mi madre por la confianza brindada que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su apoyo incondicional, a mi padre por orientarme siempre a seguir adelante, a mis hermanas Belen, Fer, Yosy y Milagros porque son ellas el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, a mi familia por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi vida universitaria.

**Jhesenia Neyra Ocaña.**

## **AGRADECIMIENTO**

Al mejor consejero: A Dios, que es luz y fortaleza de nuestras vidas. Al profesor MAX URBINA CARDENAS reconocimiento por su valioso apoyo y excelente asesoramiento durante el desarrollo de la investigación. Expresamos también nuestro agradecimiento a la USS, a los profesores que hemos tenido durante nuestra formación en la carrera de Contabilidad por contribuir en nuestra formación profesional. Y por último a todas las personas que de alguna u otra manera han contribuido a la realización de la presente investigación.

**Los autores**

## INDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INDICE .....	v
INDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCION .....	xiv
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.1. Situación problemática.....	18
1.1.1. A nivel internacional .....	19
1.1.2. A nivel nacional .....	21
1.1.3. A nivel local .....	22
1.2. Formulación del Problema .....	22
1.3. Delimitación de la investigación .....	23
1.3.1. Delimitación geográfica .....	23
1.3.2. Delimitación en el tiempo .....	23
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación .....	23
1.4.1. Justificación Teórica.....	23
1.4.2. Justificación Metodológica .....	24
1.4.3. Justificación Social .....	24
1.5. Limitaciones de la Investigación .....	25
1.6. Objetivos de la Investigación .....	25
1.6.1. Objetivo General .....	25
1.6.2. Objetivos Específicos .....	25
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	26
2.1. Antecedentes de investigación .....	28
2.1.1. A Nivel Internacional .....	28
2.1.2. A nivel Nacional.....	30
2.1.3. A nivel local .....	33
2.2. Estado del arte.....	34

2.3.	Bases teóricas científicas .....	35
2.3.1.	Auditoría Administrativa .....	36
2.3.2.	Auditoria Administrativa como instrumento de control.....	38
2.3.2.1.	Tipos de control .....	42
2.3.3.	Gestión del Talento Humano .....	43
2.3.3.1.	Reclutamiento .....	44
2.3.3.2.	Proceso de reclutamiento .....	44
2.3.3.3.	Tipos de reclutamiento.....	45
2.3.3.4.	Selección .....	48
2.3.3.5.	Técnicas de Selección .....	48
2.3.3.6.	Proceso de Selección .....	50
2.3.3.7.	Desempeño Laboral.....	54
2.4.	Definición de términos básicos .....	55
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....		58
3.1.	Tipo y diseño de investigación.....	59
3.1.1.	Tipo de investigación.....	59
3.1.2.	Diseño de investigación .....	59
3.2.	Población y Muestra .....	60
3.2.1.	Población .....	60
3.2.2.	Muestra: .....	60
3.3.	Hipótesis: .....	60
3.4.	Variables de investigación .....	61
3.5.	Operacionalización .....	62
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos ....	63
3.7.	Procedimiento para la recolección de datos .....	64
3.8.	Análisis Estadístico e Interpretación de los datos.....	64
3.9.	Criterios éticos.....	65
3.10.	Criterios de rigor científico.....	66
CAPÍTULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....		68
4.1.	Resultados en tablas y figuras.....	69
CAPÍTULO V PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....		103
5.2.	Objetivos de la auditoria .....	105
5.3.	Objetivos específicos .....	105

5.4. Alcance de la auditoría .....	106
5.5. Personas participantes .....	106
5.6. Plan de auditoría .....	107
5.7. Instrumentos .....	108
5.8. Informe de auditoría .....	109
5.9. Propuesta de un modelo de perfil de puesto .....	109
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	116
6.1. Conclusiones .....	117
6.2. Recomendaciones .....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	119
ANEXOS .....	123

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de investigación .....	61
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente .....	62
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.....	63
Tabla 4. Criterios éticos de la investigación .....	65
Tabla 5. Criterios de rigor científico de la investigación .....	66
Tabla 6. La institución cuenta con políticas que se orientan a evitar errores.....	69
Tabla 7. La institución cuenta con herramientas o programas que permiten evitar errores.....	70
Tabla 8. La institución cuenta con una Manual de Organización y funciones que permiten controlar las funciones del personal.....	71
Tabla 9. La institución cuenta con procedimientos estandarizados que permiten verificar el cumplimiento de las actividades del personal. ....	72
Tabla 10. La institución establece estándares para verificar el desempeño del personal.....	73
Tabla 11. La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos administrativos .....	74
Tabla 12. La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos de contratación de personal .....	75
Tabla 13. La institución se preocupa por comunicar las tareas y actividades del proceso de selección.....	76
Tabla 14. Los procesos de contratación son debidamente planificados para evitar errores en la selección de personal .....	77
Tabla 15. Los procesos de contratación son auditados de manera periódica con el fin de evitar errores en la selección de personal.....	78
Tabla 16. La institución planifica los requerimientos de la contratación de personal. ....	79
Tabla 17. La institución cuenta con políticas y normas que delimitan los procesos de contratación de personal. ....	80
Tabla 18. El proceso de contratación de personal permite la selección de personas ideales para la institución. ....	81
Tabla 19. En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria dentro de la institución.....	82
Tabla 20. Los procesos de reclutamiento interno se encuentran debidamente normados y planificados.....	83



Tabla 21. En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria, en el mercado laboral del país. ....	84
Tabla 22. Los procesos de reclutamiento externo se encuentran debidamente normados y planificados.....	85
Tabla 23. Las entrevistas para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal .....	86
Tabla 24. Las pruebas de conocimiento para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal.....	87
Tabla 25. La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo indefinido .....	88
Tabla 26. La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo definido.....	89
Tabla 27. La institución establece un periodo de tiempo para introducir a la institución al personal recién contratado para evitar errores en su desempeño. ....	90
Tabla 28. La institución establece un periodo en realizar capacitaciones al personal para ocupar el puesto.....	91
Tabla 29. La institución brinda capacitaciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos .....	92
Tabla 30. Estadístico de fiabilidad de la prueba piloto .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa .....	23
Figura 2. La institución cuenta con políticas que se orientan a evitar errores.....	69
Figura 3. La institución cuenta con herramientas o programas que permiten evitar errores.....	70
Figura 4. La institución cuenta con una Manual de Organización y funciones que permiten controlar las funciones del personal.....	71
Figura 5. La institución cuenta con procedimientos estandarizados que permiten verificar el cumplimiento de las actividades del personal. ....	72
Figura 6. La institución establece estándares para verificar el desempeño del personal.....	73
Figura 7. La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos administrativos .....	74
Figura 8. La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos de contratación de personal .....	75
Figura 9. La institución se preocupa por comunicar las tareas y actividades del proceso de selección.....	76
Figura 10. Los procesos de contratación son debidamente planificados para evitar errores en la selección de personal .....	77
Figura 11. Los procesos de contratación son auditados de manera periódica con el fin de evitar errores en la selección de personal.....	78
Figura 12. La institución planifica los requerimientos de la contratación de personal. ....	79
Figura 13. La institución cuenta con políticas y normas que delimitan los procesos de contratación de personal.....	80
Figura 14. El proceso de contratación de personal permite la selección de personas ideales para la institución. ....	81
Figura 15. En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria dentro de la institución.....	82
Figura 16. Los procesos de reclutamiento interno se encuentran debidamente normados y planificados.....	83
Figura 17. En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria, en el mercado laboral del país. ....	84
Figura 18. Los procesos de reclutamiento externo se encuentran debidamente normados y planificados.....	85

Figura 19. Las entrevistas para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal .....	86
Figura 20. Las pruebas de conocimiento para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal.....	87
Figura 21. La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo indefinido .....	88
Figura 22. La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo definido.....	89
Figura 23. La institución establece un periodo de tiempo para introducir a la institución al personal recién contratado para evitar errores en su desempeño. ....	90
Figura 24. La institución establece un periodo en realizar capacitaciones al personal para ocupar el puesto .....	91
Figura 25. La institución brinda capacitaciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos .....	92

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general Proponer la auditoría administrativa como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo.

Se realizó una investigación de tipo descriptivo – propositiva la cual permite conocer la problemática que presenta la empresa en cuanto a los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo.

La técnica utilizada fue la encuesta con su instrumento cuestionario confeccionado con 24 ítems operados de acuerdo a las dimensiones de las variables auditoría administrativa y procesos de selección, el cual se aplicó para la obtención información. Los cuestionarios fueron fiables a través de la prueba de alfa de cronbach. El instrumento fue aplicado a la muestra la cual estuvo conformada por 50 colaboradores que laboran en la institución.

Los principales resultados son: la auditoría administrativa en el centro de Gestión Tributario – Chiclayo, tiene un nivel bajo, los procesos de selección de personal del Centro de Gestión Tributario – Chiclayo, presentan las siguientes brechas: el reclutamiento interno y externo presentan niveles bajos, las entrevistas y pruebas de selección, el periodo de inducción y las capacitaciones presentan niveles bajos que afectan los procesos de selección.

**Palabras claves:** auditoría administrativa, procesos de selección

## **ABSTRACT**

This research was general objective Propose administrative audit as a control tool for the evaluation of the selection process of personnel management center tax – Chiclayo.

An investigation was conducted descriptive - propositive which allows to know the issues presented by the company regarding the selection process of personnel management center tax - Chiclayo

The technique used was the survey questionnaire with 24 items made instrument operated according to the size of the audit administrative variables and selection process, which was applied for obtaining information. The questionnaires were reliable through Cronbach's alpha test. The instrument was applied to the sample which consisted of 50 employees who work in the institution.

The main results are: administrative audit in the center of Tax Management - Chiclayo, has a low level, the selection process for the Centre of Tax Management - Chiclayo, have the following gaps: internal and external recruitment have low levels, interviews and selection tests, the induction period and training have low levels that affect the selection process.

**Keywords:** administrative audit selection processes

## INTRODUCCION

El conocimiento en la auditoria administrativa es, por mucho, una ventaja competitiva. En este orden de ideas, cuando los datos, debidamente agrupados, clasificados, formateados y procesados se convierten en información, se abre la posibilidad de separarlos, analizarlos, compararlos y validarlos para convertirlos en conocimiento informativo, que, evaluados, se convierten en conocimiento productivo, el cual, finalmente, sometido a un proceso de decisión, adquiere valor para llevarlo a la acción. (Benjamin, 2007, p.37).

La investigación consistió en Proponer la auditoria administrativa como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo

El principal problema estuvo centrado en determinar ¿De qué manera la auditoria administrativa servirá como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo?

La metodología del presente trabajo de investigación estuvo fundamentada en las teorías de auditoria administrativa y procesos de Selección, las presentes teorías científicas validadas han permitido caracterizar el control de los procesos de selección que presenta la Centro de Gestión Tributaria Chiclayo. y determinar la relación lo que necesita a través de una propuesta de auditoria administrativa.

La hipótesis se formuló de la siguiente manera La auditoría administrativa servirá como instrumento de control para la evaluación

de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo.

El instrumento para la recolección de datos utilizado fue elaborado mediante la escala de Lickert, a través de una encuesta dirigida a los colaboradores de la institución confeccionada por 24 ítems de acuerdo a las dimensiones de las variables. Los datos obtenidos fueron procesados para su respectivo análisis estadístico e interpretación mediante el sistema operativo Microsoft Office Excel.

La presente tesis sigue la siguiente estructura:

El Capítulo I está comprendido por la situación problemática en el contexto internacional, latinoamericano, nacional y local, hasta concretar en la formulación del problema, delimitación y limitación de la investigación; así como, la justificación en su dimensión epistemológica, metodológica y ontológica que han sido aspectos relevantes para la elaboración de los objetivos de estudio.

El Capítulo II se presenta los antecedentes de estudios correspondientes al tema investigado, el estado del arte, la base teórica científica y por último, se presenta la definición de la terminología (marco conceptual).

El Capítulo III se precisa la metodología de la investigación científica donde se considera la hipótesis de investigación, las variables mediante la definición conceptual y operacional; la metodología mediante el tipo de estudio y el diseño de la investigación. También se señala la población y muestra a emplear, los métodos, técnicas e

instrumentos para la recolección de datos y por último el método de análisis de datos obtenidos en la presente investigación.

En el Capítulo IV se constituye la presentación y análisis de los resultados en tablas y figuras, igualmente se reporta los resultados y alcance de la prueba piloto, los resultados del pre con su análisis respectivo y los promedios de las variables.

En el Capítulo V comprende detalladamente las características, componentes, de la propuesta elaborada.

En el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones que la presente investigación buscó contribuir al estudio de las variables de gran importancia dentro del contexto empresarial.



# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Situación problemática

Actualmente la provincia de Chiclayo está sufriendo una serie de cambios en distintos aspectos, en el sector de limpieza pública se está mejorando lentamente a comparación de otros años en los que se descuidó este aspecto. Hoy en día la municipalidad de Chiclayo cuenta con un CGT (Centro de Gestión Tributario), el cual está encargado de administrar y recaudar impuestos tributarios y no tributarios lo cuales a corto o mediano plazo benefician a los propios ciudadanos y a la ciudad en el sentido de limpieza pública, seguridad ciudadana, etc. Actualmente la municipalidad de Chiclayo está sufriendo problemas sociales por motivos de resentimiento de los pobladores hacia la gestión del anterior alcalde Roberto Torres Gonzales, los cuales también impacta en el desarrollo de las actividades del CGT.

Otro de los problemas es que no existe una buena organización entre los principales entes de la provincia (Epsel, municipalidad) ya que existen zonas de la ciudad que se iniciaron obras de alcantarillado y se abandonaron por problemas propios de Epsel los cuales repercuten también el CGT ya que los contribuyentes confunden las labores de cada ente y piensan que dichas obras son de responsabilidad del CGT. La principal función que tiene el servicio de administración tributaria de Chiclayo es administrar y recaudar todos los impuestos tributarios y no tributarios, actualmente el clima laboral interno está mejorando ya que antes estaba un poco cargado por algunos trabajadores que realizaban mal sus actividades y quieren sorprender a algunos contribuyentes cobrando algunos soles demás, lo cual genera que la imagen de la institución decaiga y que su gestión pierda credibilidad.

En lo que corresponde al proceso de contratación del personal CAS se ha detectado algunos problemas como por ejemplo al momento de contratar a una persona para un respectivo puesto dentro de la

institución esta no cumple con el perfil del cargo. También se da el caso que en algún momento hubo ciertas preferencias en el proceso de la selección del personal.

#### **1.1.1. A nivel internacional**

Los cambios tecnológicos han sometido a una presión considerable a las administraciones públicas en todo el mundo para adaptar sus procesos de negocio, modernizar sus estructuras y dar respuesta a las necesidades de sus ciudadanos y empresas. La exigencia de ofrecer cada vez más mejores servicios y la obligación de utilizar y racionalizar los presupuestos públicos han llevado a las administraciones públicas a la necesidad de lanzar planes de modernización donde las tecnologías de la información han ocupado un papel determinante.

Rodríguez (2003) declara que los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudios trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización, problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque y sus soluciones dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

En México, la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaba con éxito en el extranjero; luego estas se modificaron para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo prospero debido a la política del gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera.

Mancillas (2001) señala que no importa cuánto se haya progresado, se necesita seguir controlando las actividades y tomando decisiones con base en la información proporcionada, todo para el mejor aprovechamiento de los recursos. Es importante que esta cultura no solo se quede en las corporaciones que manejan sus actividades a nivel internacional, sino ubicar dentro del mismo a las empresas de carácter nacional y local, debido a la necesidad que sufren las mismas de determinar con claridad su forma de operar.

Sin embargo, en la actualidad muchas empresas tristemente, se rehúsan a la aplicación de la auditoría administrativa, la misma cultura no les permite apertura y tienen temor al cambio, estos factores los limitan para un crecimiento continuo, no permiten que ninguna persona ajena a la empresa se introduzca a revisar las diferentes áreas de la misma por el medio y la desconfianza; otro factor limitante es que varias empresas piensan que más que un beneficio es una pérdida de tiempo.

Chiavenato (2007) decreta que la gestión del talento humano depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Astete (2014) actual gerente central de Recursos Humanos del Grupo Pacasmayo “El trabajador latinoamericano es innovador y creativo, es un colaborador que se gestiona y logra resultados, usualmente, con pocos recursos. Entonces se puede decir que el desempeño laboral del trabajador será más eficiente si se desarrolla en un ambiente propicio, en un lugar que le permita desarrollarse con mayor facilidad, y que le permita ser más creativo e innovador. En tiempos de altísima eficiencia, de fuerte competitividad, todas las organizaciones buscan optimizar sus resultados con procesos sofisticados y muy técnicos como, por ejemplo, los planes de contingencia, previendo

situaciones de riesgo financiero en los diferentes frentes de acción como la liquidez, el mercado y otros.

Se trata de no dejar nada al azar, nada a la improvisación, nada que nos pueda sorprender, nada que pueda poner en peligro la estabilidad de la organización. La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la Gestión del Talento Humano.

### **1.1.2. A nivel nacional**

El Comercio (2013). Caso Relima: contraloría informó que realiza auditoría a polémico “contrato”. La Contraloría General a través del Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima (OCI) informó que realiza la auditoría por la contratación de servicios de recolección, transporte, limpieza y disposición de residuos sólidos del Mercado Mayorista de Santa Anita que administra la Empresa Municipal de Mercados Mayoristas de Lima (Emmsa).

La acción de control investiga el caso de la empresa Relima Ambiental S.A., que viene solicitando a la entidad municipal el pago por servicios de limpieza y recojo de residuos sólidos en el mencionado centro de abastos, por un monto ascendente a cerca de cuatro millones de soles, que posteriormente ofrece reajustar a más de dos millones 800 mil soles.

El examen especial iniciado por el referido OCI, desde el pasado 2 de setiembre, tiene como objetivo determinar si los procesos de selección y contratación de estos servicios durante el 2012 y 2013 se realizaron de acuerdo a la normatividad vigente. La mencionada investigación comprende inclusive la adjudicación a la empresa Relima por los servicios de recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos para el periodo 19 de abril al 15 de octubre del 2013, los

cuales se originaron en dos exoneraciones continuas a los procesos de selección, cada una por S/. 639.373.

Asimismo, la referida auditoría también incluye la licitación pública para la “Ejecución de la obra, adecuación de pabellones A – Etapa II del Mercado Mayorista de Santa Anita”, cuya buena pro fue otorgada al Consorcio Virgen de la Puerta por S/. 22 millones, que posteriormente se declaró nula.

### **1.1.3. A nivel local**

Actualmente en el Centro de Gestión Tributaria, utilizando la técnica de observación directa se evidencia algunas falencias en los procesos que corresponde a la contratación de personal.

Los procesos de contratación de personal son llevados a cabo por la oficina de Recursos Humanos, en este sentido se puede apreciar que no existen procesos debidamente detallados, así como también estándares que permitan un control de selección de personal.

La auditoría administrativa es una técnica del control administrativo, la cual permite retroalimentar los objetivos empresariales, así como también verificar el cumplimiento de estándares, normas y procedimientos. Al parecer el Centro de Gestión Tributaria no cuenta con sistema de auditoría administrativa continuo para garantizar el cumplimiento de los procesos administrativos que corresponden a la contratación de personal.

## **1.2. Formulación del Problema**

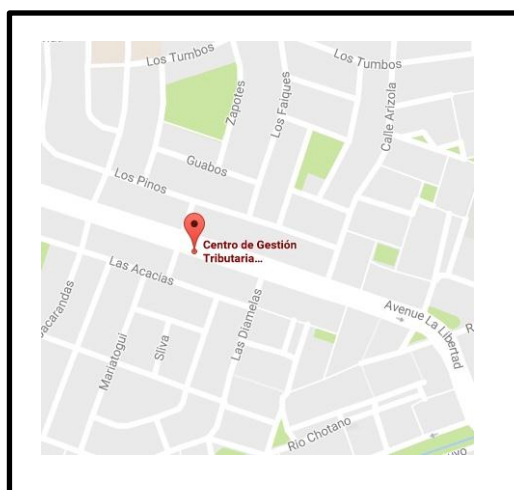
¿De qué manera la auditoría administrativa servirá como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo?

### 1.3. Delimitación de la investigación

#### 1.3.1. Delimitación geográfica

La investigación se desarrolló en las instalaciones del Centro de Gestión Tributaria Chiclayo, ubicado en Av. Balta N° 820 Chiclayo

**Ubicación del CGT**



*Figura 1. Ubicación de la empresa*  
*Fuente: Google Maps*

#### 1.3.2. Delimitación en el tiempo

El presente trabajo de investigación tiene como periodo de tiempo de un año.

### 1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Según Ñaupas & Mejía (2011). La investigación se puede agrupar en teóricas, metodológicas y sociales.

#### 1.4.1. Justificación Teórica

La justificación teórica se da cuando se señala la importancia que tiene la investigación de un problema en el desarrollo de una teoría científica. Ello implica indicar que el estudio va permitir, realizar una innovación científica para lo cual es necesario hacer un balance o estado de la cuestión del

problema que se investiga, va servir para refutar resultados de otras investigaciones o ampliar un modelo teórico. (Ñaupas & Mejía, 2011. p.126).

La presente investigación sirve como antecedente para futuras investigaciones, además como referencia teórica, dado que contiene teorías validadas de autores reconocidos a nivel internacional.

#### **1.4.2. Justificación Metodológica**

La justificación metodológica se da cuando se indica que el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación puede servir para otras investigaciones similares. Puede tratarse de técnicas o instrumentos novedosos como cuestionarios, test, pruebas de hipótesis, modelos de diagramas, de muestreo, etc. que crea el investigador que pueden utilizarse en investigaciones similares (Ñaupas & Mejía, 2011. p.126).

El presente trabajo, se realizó con la finalidad de aportar información relevante de los cambios que en materia contable suceden en el mundo y que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, a las empresas ubicadas en nuestro país.

#### **1.4.3. Justificación Social**

Según Ñaupas & Mejía (2011) “La justificación social se da cuando la investigación va a resolver problemas sociales que afectan a un grupo social.” p. 126. Es por eso que la presente investigación se justifica, principalmente, en identificar y diagnosticar la evaluación de los procesos de selección de personal del Centro de gestión tributario SA de Chiclayo, esto beneficiara a la empresa y a la sociedad, dado que se contara con instrumentos para seleccionar al personal idóneo para las funciones asignadas.



## **1.5. Limitaciones de la Investigación**

En cuanto a las limitaciones de tiempo, se considera que, principalmente por motivos laborales y académicos, el tiempo destinado a la investigación ha sido insuficiente.

Con respecto a la recolección de información, por motivos laborales se contó con poca participación de la población objeto de estudio en la aplicación de instrumentos.

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

### **1.6.1. Objetivo General**

Proponer la auditoria administrativa como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar la auditoria administrativa en el centro de gestión tributario – Chiclayo.

Analizar los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo.

Diseñar un proceso de auditoria administrativa como instrumento para los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario– Chiclayo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de investigación**

##### **2.1.1. A Nivel Internacional**

Reyes (2012) en su tesis Examen de auditoría integral a la Federación Deportiva del Azuay en el periodo 1 de enero 2012 al 31 de diciembre de 2012. El presente trabajo de investigación se desarrolló de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría aplicables al sector público y Normas de Control Interno. Se basa fundamentalmente en el análisis y comprensión de las operaciones financieras, control interno, gestión administrativa, revisión del cumplimiento de Normas y Leyes que las aplican.

El objetivo general del presente proyecto de tesis es la realización de un examen de auditoría integral, que permita establecer la eficiencia y eficacia del manejo de recursos, evaluación de los indicadores de gestión y cumplimiento de las normas aplicables a este tipo de instituciones. Se concluye que la Federación Deportiva d Azuay cuenta con el apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos, al igual cuenta con mecanismos para analizar las alternativas de control, cuenta con políticas y procedimientos y planes estratégicos de tecnología de información.

Mendoza (2010) en su tesis Auditoría administrativa aplicada a la empresa Delipan, S.A. de C.V. (Sucursal Atenas Veracruzana, Xalapa, Ver.) El presente trabajo contiene la información que se obtuvo al aplicar una auditoría administrativa en la Empresa Delipan, S.A DE C.V., así como el fundamento teórico de los procedimientos que se llevaron a cabo en dicha auditoria. Se llevó a cabo una revisión integral, sistemática y evaluatoria de la empresa con el propósito de determinar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, así mismo la realización de la auditoria permitió localizar deficiencias dentro de la

organización que de cierta forma entorpecían el buen funcionamiento de la misma.

Sin embargo, al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásico, se reduce el alcance y sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización solo mide los fines que para aquella son relevantes. Por tanto, se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

Aguilar (2007), en la investigación realizada "Proceso de administración de Recursos Humanos, aplicado a tiendas de aparatos eléctricos en la ciudad de Jutiapa", en el cual se consideró como objetivo general determinar cómo se aplica el proceso de administración de recursos humanos en las tiendas de aparatos eléctricos, para la presente investigación fue necesario tomar en cuenta las casas comerciales ubicadas en la cabecera departamental de Jutiapa.

El investigador concluye que en las empresas comercializadoras de electrodomésticos de dicho lugar no se realiza una planificación formal del recurso humano, pues en muchas de ellas los administradores son los mismos propietarios y sin ellos saberlo; planean de forma empírica el personal que necesitarán en temporadas altas y en algunas ocasiones la plaza al quedar vacante es ocupada inmediatamente pues la oferta del mercado sobrepasa a la demanda de la empresa. Se recomienda llevar a cabo un proceso formal de planificación del recurso humano, para tener disponible la información necesaria sobre la situación actual y requerimientos de mano de obra futura.

Oseguera (2010) México en su tesis "Actualidad del proceso de capacitación y desarrollo del recurso humano" en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI para optar por el título de licenciado en administración, titulado en la Universidad de Michoacán de San Nicolás de Hidalgo; describe la capacitación como el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejoraran el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La elaboración de un proceso de capacitación es considerada importante dentro de una organización porque evalúa el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos y experiencias adquiridas durante todo el proceso logrando así resultados efectivos.

Gereda (2006), considera en la tesis titulada "Propuesta para el mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo para una fundación educativa", la cual pretende principalmente captar candidatos idóneos para los puestos administrativos de la fundación, mediante el desarrollo de un modelo mejorado de reclutamiento, selección y contratación de personal del área administrativa, de acuerdo al estudio realizado se concluye que el proceso actual de reclutamiento de personal consiste en solicitar referencias a los candidatos interesados y la solicitud de su currículum, quienes son convocados a través de anuncios de prensa, solicitud de propuestas, volantes en comunidades, promoción de candidatos internos y candidatos propuestos por la facultad de humanidades de las universidades y se refleja poco aprovechamiento de los formatos y medios existentes. Se recomienda implementar la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, de esta manera la fundación contará con el personal calificado, motivado y comprometido con el puesto para el que fue contratado.

### **2.1.2. A nivel Nacional**

Chavez & Rodriguez (2007) Revista "Ciencia y Tecnología", Escuela de Postgrado - UNT. La auditoría interna como herramienta de gestión de las organizaciones públicas y privadas. Dicha investigación

tuvo como propósito examinar el proceso de auditoría interna de organizaciones públicas y privadas (representado por sus auditores internos) de la Región La Libertad, Perú, ámbito provincia de Trujillo y mostrar como la auditoría interna, bajo un enfoque integral, constituye una herramienta de apoyo a la gestión de las organizaciones.

Se aplicó un cuestionario de 30 preguntas a funcionarios de los Órganos de Control Institucional (OCI) de: Regional de Educación, Gerencia Regional de Salud, Gerencia de Transportes y Comunicaciones que habían auditado en sus áreas de Presupuestos. El cuestionario se estructuró con enfoque integral de la auditoría interna. Así mismo, se recolectó datos de ocho entidades (públicas y privadas) sobre: 1) la estructura organizacional y planes operativos anuales de control, 2) acciones de control, 3) formas de planificación de actividades, 4) cumplimiento de normas y técnicas de auditoría, 5) principios y reglas de control interno. Se analizaron e interpretaron los dispositivos legales sobre, control posterior (Ley No 27785), Sistema Nacional de Control (Ley No. 28716), Sistema Nacional de Control Interno, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) y otros.

Los resultados muestran que gran parte de los auditores no se identifican con el sistema de control, no están especializados y no están entrenados para aplicar los procedimientos de auditoría interna ni en la evaluación de los documentos de gestión de las entidades ejecutoras. Así mismo, las organizaciones que tienen implementados una oficina de auditoría interna alcanzaron, en promedio, el 100% de sus metas al final del periodo, mientras que aquellas que no tienen implementado dicho sistema bajo un enfoque integral, no alcanzaron el resultado esperado.

Se concluyó que, al verificar las características de racionalista, integrador, práctica constructiva y la identidad institucional, se ha determinado que gran parte de los auditores internos no utilizan el manejo de los indicadores de eficiencia, eficacia, oportunidad y

economía, como resultados de gestión de las instituciones sujetas a control.

Navarrete (2009) en su tesis Aplicación de una Auditoría Administrativa y Control Interno por áreas funcionales a una empresa comercial. El desarrollo de la investigación presentada en la Universidad de Lima, en la que sostiene que es de vital importancia la auditoría administrativa para la administración porque permite detectar los puntos débiles de las políticas administrativas de la empresa, a fin de ponerles correctivos a tiempo. De aquí concluye que es necesario reconocer e identificar los riesgos en la auditoría operacional para poder aplicar los correctivos necesarios como aporte al estudio se tiene la detección de riesgos en la Auditoría Operacional.

Gonzales (2011) en su Tesis “Gestión del desempeño y motivación del área de mantenimiento y servicios de una empresa automotriz – Lima”, para optar el título profesional de licenciada en Gestión de RR.HH. en su tesis manifiesta que para una empresa de este rubro tenga éxito necesita gestionar efectivamente el desempeño de su personal, para que este motivado al momento de realizar sus funciones. Con esta premisa se ha escogido a la empresa automotriz para la realización de una investigación descriptiva correlacional, donde se muestran los factores motivacionales de los trabajadores del área de mantenimiento y de servicios, se conoce la gestión del conocimiento y se puede apreciar la correlación que existe entre la gestión del desempeño y la motivación. Para ello se ha utilizado la observación estructurada y las encuestas con escalas estandarizadas para evaluar el comportamiento de los trabajadores y supervisores.

Los resultados obtenidos muestran que existe una relación entre la gestión del desempeño y la motivación, los cuales permitieron concluir que la gestión del desempeño de la empresa evaluada es insuficiente, que los niveles de motivación de los trabajadores son en su mayoría



negativos y que definitivamente existe una correlación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores de esta área.

Se puede manifestar que los niveles de motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa no son óptimos. Se debería tomar en cuenta indicadores que permitan los incentivos, las sanciones y principalmente las capacitaciones. Esto permitirá tomar decisiones en base a las percepciones obteniendo resultados concretos y objetivos.

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

Arrascue & Mátallana (2015). En su tesis Evaluación del ciclo de facturación mediante una auditoría operativa para mejorar la gestión por procesos de la empresa Electronorte S.A. Chiclayo – 2014. La presente investigación trata de exponer el proceso que debe ajustarse, desarrollarse y evolucionar con las políticas de la empresa; pudiendo notar que la evolución de la empresa da lugar al funcionamiento del proceso de facturación. Se explica que el problema que se presenta en el proceso de facturación de la empresa Electronorte se diagnostica empleando un flujograma, lo que lleva al uso de algunas estrategias para el empleo sistemático.

Existe una gran mayoría de registros que no están siendo efectivos en el proceso de facturación. Solamente una pequeña parte están registradas y cumplen todos los requerimientos de la empresa. Dando lugar que la población de la empresa, se ha tomado en cuenta los trabajadores que pertenecen al área de facturación, la cual se aplicaron técnicas de campo como la entrevista y se utilizaron instrumentos con 10 ítems para recoger información de primera fuente con respecto a la identificación de los principales aspectos del área de control interno; sin embargo la ficha de entrevista nos permitió identificar la percepción de los propios trabajadores.

Se concluye que para realizar la evaluación del proceso de

facturación de la empresa Electronorte SA, y es necesario que el programa de facturación no es realmente el descrito en su proceso, y es que se encuentran diversas observaciones, en cada una de sus etapas. Tal como contar con un proceso entendible a los ojos de terceros, la compañía en su proceso de facturación mantiene un flujograma que necesita ser actualizado con las verdaderas actividades realizadas, actualizar cada una de ellas, y plantear por escrito a los responsables.

Saavedra (2014). En su tesis Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión. En la presente investigación se procederá a aplicar una encuesta a los trabajadores y una entrevista al jefe del área y finalmente se realizará la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la entidad en mención en el periodo 2011, para decidir sobre sistemas de mejor gestión y posteriormente proponer el sistema más óptimo para la municipalidad, asimismo en el proceso de investigación se llegó a la conclusión que la auditoría de gestión da a conocer la gerencia del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque y permite decidir sobre los sistemas de mejor gestión para sus recursos humanos, asimismo el Sistema de CEA ORDENADORES es alternativa viable en la optimización de los recursos humanos que mejorará la gestión y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

## **2.2. Estado del arte**

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos (GRRHH). Su definición está relacionada con las diversas funciones de Recursos Humanos, este concepto aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado y teorizado sobre la GRRHH, afirmando que la misma implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los empleados.

Cuesta (2010) se entiende por Gestión de Recursos Humanos: el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. En la Gestión de Recursos Humanos los enfoques: sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales y lo serán más en el sistema empresarial futuro. Es por ello necesario acoger un sistema de GRRHH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo anteriormente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura organizacional y las políticas de GRRHH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Anido (2013) la GRRHH desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a la estrategia de la organización y la puesta en marcha de dicha estrategia a través del accionar de los trabajadores, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia. Otros de sus objetivos son: atraer a los candidatos capacitados al puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, mantener un clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo y hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente.

### **2.3. Bases teóricas científicas**

### **2.3.1. Auditoría Administrativa**

Franklin (2003) en su libro "Auditoría Administrativa – Gestión estratégica del cambio" explica que la auditoría es parte del proceso administrativo y forma parte primordial como medio de control y cambio. Decimos como medio de control ya que se utiliza en la etapa de Control y es una técnica estratégica utilizada para determinar la eficacia de los procesos administrativos utilizados en la organización de tal manera que nos muestra el estado en el que se encuentra nuestra organización y toda la estructura que la compone.

Todo esto mediante un análisis completo de toda la organización. También se le dice medio de cambio ya que con los resultados obtenidos el auditor elabora un dictamen con sugerencias para la organización las cuales son para corregir algún error o proceso que sea necesario para el funcionamiento de la organización. Entonces decimos que la auditoría se ubica en el proceso de control como medida de seguridad para garantizar el efectivo funcionamiento de la organización y si en su caso es necesario para corregir algún defecto o error tanto en procesos como en la información además de todo esto con la auditoría se analiza el estado actual de la organización y que tan lejos se encuentra de lo que quiere ser.

Norbeck (2004) "Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de evaluación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos." En esencia, para Norbeck, el objetivo de la auditoría administrativa no consiste en delinear programas de auditoría para auditores, sino en proporcionar a la gerencia la base para entender y comprender los aspectos generales de esta disciplina mediante la valorización de los aspectos que forman la empresa.

Leonard (1996) "Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control,

medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”

Para Leonard, en éste método se propone que antes de implantar un programa general de Auditoría administrativa, es indispensable contar con la aprobación y apoyo de la dirección.

Fernández (1998) “Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales que comprende en el aspecto servicio: Derecho-habientes, usuarios, consumidores; en el aspecto social: Colaboración, gobierno y comunidad; en el aspecto económico: los acreedores y los inversionistas. En base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución abarca la coordinación, la integración, tanto de los recursos humanos y físicos y la eficiencia de la organización”.

Para Fernández, la revisión estructural de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. Enfoca sus estudios hacia los objetivos de servicio principalmente, a los institucionales sin dejar pasar por alto el servicio de los clientes y empleados. También desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa y presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica para dar su propio aporte basado en otros enfoques.

Rubio (2000) “La Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento, de posibles alternativas de solución”. Para Rubio, la función de la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el

aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

### **2.3.2. Auditoria Administrativa como instrumento de control**

#### **El control dentro de la empresa**

La revisión de un organismo en todos sus niveles es de gran importancia sin importar su tamaño, sobre todo si se requiere evitar que se cometan errores costosos y que se repitan las equivocaciones ya cometidas una vez; los esfuerzos para evaluar la administración de una empresa son laudables. Por tradición, la auditoría es una apreciación independiente de los procedimientos, procesos y registros financieros de la empresa, busca probar la confiabilidad y validez de los registros de las transacciones determinando el grado de exactitud y la forma en que los estados financieros reflejan de un modo fiel lo que supuestamente representan.

Cuando este tipo de auditoría se realiza por personal especializado de la misma empresa, la auditoría puede ser como un medio efectivo de control, así como un instrumento para la verificación de registros financieros y es conocida como auditoría administrativa. La técnica de auditoría se adscribe en el proceso administrativo como un medio de control.

#### **Relación entre el control y la auditoria**

El control es uno de los cuatro principios administrativos (planeación, organización, dirección y control). Este consiste en la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y se sigan los planes diseñados para alcanzarlos.

El proceso básico de control comprende tres pasos:

**Establecer estándares.** Estos funcionan como punto de referencia, son criterios de desempeño que, al medirlos, permiten conocer cómo funcionan ciertos aspectos de la empresa.

**Medir o comparar el desempeño con éstos estándares.** Esto debería realizarse idealmente de manera anticipada y poder evitar las desviaciones antes de que ocurran.

**Corregir las desviaciones.** Los administradores deben saber en dónde aplicar las medidas correctivas, entre las que podemos mencionar los siguientes ejemplos: cambio en los planes u objetivos, aclaración de tareas, contratación o capacitación de personal y despido de personal. El contar con un sistema de control convenientemente estructurado en una organización debe suministrar información válida, confiable y oportuna.

Lo anterior constituye la retroalimentación por medio de la cual se pueden cambiar los planes, objetivos, políticas y/o programas, antes de que ocurran problemas costosos. La aplicación del principio de control preventivo ha provocado el desarrollo del interés en las auditorías administrativas, que son formas de evaluación de la administración, contemplando todo el sistema administrativo de una empresa.

Actualmente la auditoría administrativa se lleva a cabo por firmas independientes y externas a la empresa a evaluar, que deben contar con personal calificado para valorar el sistema administrativo de una compañía y la calidad de sus administradores. Una organización se fija objetivos o metas, define políticas para guiar el comportamiento de sus integrantes y traza planes de acción, que se convierten en instrucciones o programas de operación que deben concretarse en hechos.

Todo este proceso se lleva a cabo en los distintos niveles jerárquicos de la empresa, los cuales, se pueden dividir en 3 principalmente:

a. Directivo,

- b. Gerencial y,
- c. Operativo.

A pesar de que estos niveles no están perfectamente delimitados, es necesario identificarlos como elementos separados, ya que cada uno de los cuales toma decisiones que afectan a la organización como un todo. La toma de decisiones entre alternativas en distintos niveles y departamentos, genera la necesidad de ejercer vigilancia sobre éstas y sus consecuencias, es decir, de controlar.

### **La auditoría como herramienta de control**

Dentro del proceso de la auditoría administrativa siempre encontraremos al Control como una herramienta fundamental dentro de dicho proceso. Control, es el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tienen como objetivo la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último, la obtención de la información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

En esta definición encontramos como fines del control:

- a. Eficiencia.
- b. Seguridad para Activos y Personas.
- c. Información Real y Oportuna.

La auditoría administrativa tiene como herramienta de control la base para determinar el alcance o extensión del trabajo de auditoría, mismo que le permite al auditor tener el conocimiento de los procedimientos contables y/o administrativos usados en la empresa en que se desarrolla la labor de la auditoría. Se puede decir de hecho, que los medios de control están tan entrelazados con los procedimientos contables y/o administrativos, que es necesario considerarlos en la práctica en forma simultánea. En la profesión como administrador, es del conocimiento general y en especial al efectuar una auditoría, que el



alcance del trabajo del auditor se apoya en parte considerable, en la efectividad del sistema del control. Se puede decir, que, dada la magnitud y complejidad de las empresas, un examen exhaustivo y detallado de las operaciones realizadas por estos, harían que el trabajo del auditor tuviera costos muy elevados. Por lo anterior, el examen de los estados financieros, se realiza en base a métodos selectivos y pruebas de muestreo, determinando el alcance mediante la evaluación llevada a cabo por el auditor de las medidas de control existentes.

El sistema de control ocupa un lugar principal, entre los factores que deben tenerse presentes al tratar de determinar la naturaleza y extensión de dichas pruebas. Cuando muestra la evidencia de que el sistema de control es eficaz, el auditor llega con seguridad a la conclusión de que puede confiar en la corrección de los registros contables y/o administrativos, y de los datos en que éstos se basan en mayor grado de lo que haría si no fuera ese el caso; y como consecuencia de ello, reduce la extensión de sus pruebas.

En caso de que el control resulte sumamente deficiente o ineficaz, el auditor deberá ampliar el alcance de sus pruebas, con objeto de obtener la evidencia suficiente y competente que le permita expresar su opinión sobre lo que este revisando en la empresa. Otro de los factores que influyen en la determinación del alcance y naturaleza de las pruebas selectivas, se refiere a la mayor o menor importancia de la partida que se intenta comprobar, así como el riesgo de que en relación con la misma puedan existir irregularidades.

Como objetivos a seguir del auditor al examinar el control, se pueden citar los siguientes:

- 1) Tener la certeza que el control aplicado por la empresa en el ejercicio que se pretende auditar, impida en mayor o menor grado, que se haya incurrido en errores de operación.

2) El grado de confianza que el auditor pueda dar a las cifras que consten en las declaraciones presentadas por la empresa, será en el resultado del examen efectuado al control.

3) En base en lo anterior, el auditor podrá determinar el enfoque de la auditoría, precisando:

- a) Clase de procedimientos que va a desarrollar.
- b) Que extensión, oportunidad y tiempo en que van a desarrollarse.
- c) Sobre qué cifras, cuentas o conceptos deben efectuarse.
- d) Sobre qué libros, auxiliares, documentos, etc., deberán realizarse, y
- e) Qué personal, con qué categoría se asignará a la revisión.

La auditoría administrativa, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

### **2.3.2.1. Tipos de control**

#### **Control preliminar**

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Representativo de esto es el efecto de aplicar políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones y, en el caso de los segundos, definir qué acciones específicas. El grado hasta el cual se sigan o no se evalúan es mejor aplicando el proceso de control.

En realidad, la influencia de las políticas y procedimientos de control refleja la cercanía de la planeación y el control. Y debe observarse que el control ayuda a unificar el entendimiento de las políticas y procedimientos.

#### **Control concurrente**

El control concurrente es la médula de todo sistema de control de operaciones. En el ámbito de la producción, todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos adecuados en el tiempo preciso. El control concurrente puede ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.

### **Control de retroalimentación**

La retroalimentación es de especial importancia en el control. Puede considerarse como un sistema compuesto de los siguientes elementos: El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos y se han analizado, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que pueden hacerse correcciones. La oportunidad es crítica se va a tener algún beneficio de control de retroalimentación.

### **2.3.3. Gestión del Talento Humano**

Chiavenato (2007) Nos dice que es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Por lo tanto, es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. En la actualidad la visión del área es totalmente diferente de su configuración tradicional, cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos.

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas.

La administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. La gestión del talento humano implica el diseño e implementación de estrategias centradas en aprovechar al máximo las potencialidades del personal, reforzar o adquirir aquellas capacidades (de conocimientos y competencias) necesarias para un desempeño exitoso.

La gestión del talento Humano es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa. Busca que las empresas tengan un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa. También se le conoce como gestión del capital humano.

#### **2.3.3.1. Reclutamiento**

Mondy y Noe (2010), definen el reclutamiento como el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

#### **2.3.3.2. Proceso de reclutamiento**

Chiavenato (2007), define como reclutamiento toda la serie de actividades para atraer la atención de candidatos calificados con el objeto de ocupar los puestos de una organización. De hecho, el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizará el proceso de selección.

Durante esta etapa el calificativo que juega un papel importante es el de calificado. Además, un reclutamiento eficaz debe permitir dar a conocer la disponibilidad de un determinado puesto de trabajo a aquellas personas cuyas competencias y aptitudes concuerden con aquellas exigidas por el puesto ofrecido. Es una etapa de gran importancia, en cuanto sin un buen reclutamiento resulta imposible realizar una buena selección. No obstante, un buen reclutamiento, lógicamente no garantiza un éxito en la selección. Para iniciar con el reclutamiento de personal, las empresas se apoyan en mercados que faciliten el proceso, entre estos se mencionan el Mercado laboral y Mercado de Recursos Humanos.

### **2.3.3.3. Tipos de reclutamiento**

#### **Reclutamiento Interno**

Mondy y Noe (2010), considera que el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Este se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complicados, pero en la misma área de actividad de la persona), y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización).

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera: transferencias, promociones y ascensos

#### **Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

Entre las ventajas del reclutamiento interno se encuentran:

Es una gran fuente de motivación: el empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.

Es más conveniente para la empresa: la organización ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”. Es más económico: la empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios, y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.

Es más rápido: sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.

Desarrolla una sana competencia: teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias. Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

Limita a la empresa en cuanto al talento disponible: al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.

Pérdida de autoridad: esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.

Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad: si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso. Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando).

Imposibilidad de regreso al puesto anterior: si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se

desempeña satisfactoriamente en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.

### **Reclutamiento Externo**

Continúa definiendo el autor que el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Su campo de acción es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos, por esta razón, el reclutamiento externo no utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización. Entre las fuentes de reclutamiento externo están los siguientes:

Candidatos espontáneos: son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "currículo vitae".

Recomendaciones de los empleados de la empresa: en ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarla. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

Anuncios de prensa: los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:

### **Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias: personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.

Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencia de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.).

Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.

Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

#### **2.3.3.4. Selección**

Reyes (2010), tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes, los requerimientos del puesto, van desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

#### **2.3.3.5. Técnicas de Selección**

Reyes (2010) una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo.



Se mencionan las siguientes:

**Entrevista de selección:** Es la técnica de selección más utilizada, tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados de las empresas.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.

**Pruebas de conocimientos o de capacidades:** Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadores, del conductor de camión o el operador de un cargador, de la digitadora o del operador de máquinas.

**Pruebas Psicométricas:** Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas.

Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles.

**Pruebas de personalidad:** Personalidad no es sólo el conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es una integración, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Estas pruebas son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

**Técnicas de simulación:** Abandonan el tratamiento aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstituir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad.

#### **2.3.3.6. Proceso de Selección**

Chiavenato (2007), por su parte presenta el proceso de selección de personas como un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos quienes superan los obstáculos y continúan hacia las etapas siguientes. Existen varios procedimientos de selección que se pueden combinar de diversas maneras. Cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionen los mejores resultados.

Uno de los problemas principales en administración de procesos es medir y evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas. Sólo con

esa retroalimentación (retroinformación) es posible saber si se deben tomar medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez.

### **Contratación**

Puchol (2007). Lo normal es ofrecer contratos temporales, o de prácticas a los recién contratados, con el fin de ampliar el período de prueba, para pasar a proponer contrataciones más firmes una vez comprobada la calidad del recién ingresado.

Soto (2006), indica que la contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa cuando ya se aceptaron las partes. El contrato de trabajo por ser no formalista, está reducido al mínimo de formalismos (puede ser verbal; puede redactarse en forma incompleta, ya que en forma automática se incorporan los derechos mínimos, a más que pueden probarse sus alcances con cualquier medio de prueba).

Luego de evaluar las necesidades de los empleados, de entrevistar candidatos y finalmente seleccionar el más idóneo, llega el momento de la contratación. La empresa es la que decide el tipo de contrato que va a utilizar, tomando en consideración los beneficios y responsabilidades correspondientes a cada caso.

### **Tipos de contratos a empleados**

Empleado por tiempo indefinido: empleado por tiempo indefinido es aquel que se contrata bajo la premisa que lo necesitaremos indefinidamente. Este es el empleado que criollamente se le ha llamado “permanente o regular”. Esta clasificación de empleado puede ser requerido a tiempo parcial (part time) o a tiempo completo (full time).

Empleado a término Definido: un empleado a término es aquel que la empresa requiere por un periodo de tiempo determinado. Algunas veces se puede determinar que se necesita solo por un tiempo o de manera temporal ya sea por un proyecto especial, por una temporada de ventas o para cubrir a otros empleados de tiempo indefinido que han tenido que ausentarse. En este se hace un contrato donde se especificará la duración del mismo.

### **Inducción**

Chiavenato (2000), Un proceso de inducción implica que el nuevo colaborador reciba un adecuado entrenamiento para el cumplimiento de tareas y responsabilidades a él asignadas. La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc.

Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del empleado, donde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la organización, quiénes la componen, qué produce, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente, con su jefe inmediato.

Koontz y Weihrich (2008), Describen que la inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal.

### **Introducción a la organización**

Además del apoyo técnico que se debe dar al nuevo trabajador, el departamento de recursos humanos debe darle información sobre aspectos generales como:

La historia de la organización

Las políticas generales de personal

Las reglas de disciplina, es decir, las indicaciones de lo que se puede y no se puede hacer

Las prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etc.

### **Introducción al puesto**

Otra etapa del proceso de inducción consiste en introducir al trabajador al puesto que desempeñara, es decir, colocar al empleado recién contratado en el puesto que ocupara. La inducción incluye dar orientación al trabajador respecto a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto se recomienda lo siguiente:

Presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato. El jefe inmediato, a su vez, debe presentarlo a sus compañeros de trabajo. El jefe explicará en qué consiste el trabajo, para ello se auxiliará en la descripción del puesto y le entregará una copia para que la lea con detalle. El jefe debe mostrarle los sitios generales, como el lugar de cobro, el de abastecimiento de material, el comedor, etc.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no aplica gran costo pero si beneficia al trabajador y, por lo tanto a la organización. La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande. En las organizaciones pequeñas deberá existir por lo menos un manual de bienvenida, pero a medida que crezcan se necesitaran más instrumentos de inducción.

### **Capacitación**

Mondy y Noe (2010). La capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus actividades actuales. Sin embargo, Alles (2006), define que la

capacitación en competencias ofrece diferentes aproximaciones y vertientes.

Para Ponce (2010), los medios principales suelen ser:

Cursos Formales fuera de la empresa. Los cursos universitarios de Licenciado en Administración de Empresas, son precisamente la respuesta completa a este problema. Puede pensarse, en cursos más reducidos, dados por universidades o por asociaciones de empresarios, para llenar, aunque sea parcialmente esta necesidad, en quienes, sin preparación especial, ocupan puestos ejecutivos.

Cursos formales dentro de la empresa. Se considera **que** necesariamente estos cursos tienen que ser de mucho menor alcance, ya que las empresas no son técnicas en docencia, ni tienen tiempo suficiente para dedicarse a dar con toda amplitud y detalle las clases necesarias. Además, se interesan más por el resultado inmediato, que por la preparación a fondo.

Becas. Propiamente es la manera más apta de aprovechar por las empresas, los cursos dados fuera de ellas. Suele seguirse el sistema de que el beneficio de la beca, quede ligado a los resultados que en calificaciones se vayan obteniendo por el becado.

Folleto, bibliotecas, etc. son medios complementarios de lo anterior.

#### **2.3.3.7. Desempeño Laboral**

Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos,

actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

**Antecedentes:** Se indican las investigaciones documentales, hemerográficas realizadas en el ámbito local, nacional e internacional, revisando las tesis de investigación sustentadas en las universidades. (Ñaupas et al., 2014).

**Beneficios:** casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.). (Chiavenato, 2007).

**Feedback:** Esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. (Alles, 2006).

**Gestión:** proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia

que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo. (La Cumbre Valle, 2009).

**Incidentes Críticos:** aquellos sucesos de la práctica profesional que nos causan perplejidad, han creado dudas, han producido sorpresa o nos han molestado o inquietado por su falta de coherencia o por haber presentado resultados inesperados. (Costa y Padilla, 2010)

**Justificación Metodológica:** Se indican el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación. (Ñaupas et al., 2014).

**Psicotécnicas:** Las pruebas psicotécnicas (también denominadas tests o cuestionarios psicotécnicos) son un valioso instrumento de diagnóstico que permite apreciar las aptitudes de una persona para el desempeño de determinadas tareas. (Fernández, 2011)

**Psicométrico:** Se entiende por método psicométrico el conjunto de procedimientos que conducen a la valoración cuantitativa de los fenómenos psicológicos. (Hernández, 2007).

**Promociones:** Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. (Werther y Davis, 2008).

**Recompensas:** La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. (Chiavenato, 2007).

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Chiavenato, 2007).



**Transferencias:** Consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, compensación y posibilidades de promoción. (Werther y Davis, 2008).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación.**

**Descriptiva**, porque se describirá la situación actual que tiene la institución teniendo como objeto de estudio la gestión de los procesos de selección de personal.

La investigación es de tipo descriptivo, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, para el caso en estudio se describe la situación actual que tiene la institución objeto de estudio y que necesita para su mejora.

**Propositiva**, porque se elaboró una propuesta de auditoría administrativa. La investigación propositiva según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se ocupa de cómo debería ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

El diseño de investigación del cual se ha hecho uso es el diseño de carácter no experimental, ya que no se someterá a ningún sistema de prueba. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Se utilizó el siguiente diseño siendo su esquema el siguiente:

M → O → P

**Dónde:**

M= Muestra de estudio

O= Observación

P= Propuesta

### **3.2. Población y Muestra**

#### **3.2.1. Población**

La población objeto de estudio estuvo constituida por 120 trabajadores, los cuales pertenecen al área administrativa del Centro de Gestión tributario.

#### **3.2.2. Muestra:**

Se utilizó muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual toma criterio del investigador una muestra de la población. En este caso la muestra queda conformada por 50 trabajadores del área administrativa del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

### **3.3. Hipótesis:**

La auditoría administrativa servirá como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo

### 3.4. Variables de investigación

Tabla 1

*Variables de investigación*

<b>Variables</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Auditoria administrativa</b>	Parte del proceso administrativo y forma parte primordial como medio de control y cambio. Decimos como medio de control ya que se utiliza en la etapa de Control y es una técnica estratégica utilizada para determinar la eficacia de los procesos administrativos utilizados en la organización de tal manera que nos muestra el estado en el que se encuentra nuestra organización y toda la estructura que la compone.
<b>Selección de personal</b>	Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes, los requerimientos del puesto, van desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

*Fuente: elaboración propia*

### 3.5. Operacionalización

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable independiente*

<b>Variables Independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>
Auditoria Administrativa	Control dentro de la empresa	Evitar cometer errores costosos	Cuestionario
		probar la confiabilidad y validez de los registros	
		Instrumento efectivo de control.	
	Establecer estándares	Crterios de desempeño que, permiten conocer cómo funcionan ciertos aspectos de la empresa.	
		Aplicar las medidas correctivas.	
	Corregir las desviaciones	Cambio en los planes u objetivos.	
		Aclaración de tareas	
		Contratación o capacitación de personal	
Control preliminar	Limitar el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones		
	Ayuda a unificar el entendimiento de las políticas y procedimientos.		
Control concurrente	Ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.		

*Fuente: elaboración propia*

**Tabla 3***Operacionalización de la variable dependiente*

<b>Variables dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>
Selección del Personal	Reclutamiento	Reclutamiento Interno	Cuestionario
		Reclutamiento Externo	
		Entrevistas	
		Pruebas de Conocimientos	
	Contratación	Contrato Indefinido	
		Contrato Definido	
	Inducción	Introducción a la Organización	
		Introducción al puesto	
		Cursos Fuera de la empresa	
	Capacitación	Cursos dentro de la empresa	
Becas			

*Fuente: elaboración propia***3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Considerando la literatura, se utilizaron los métodos según Rodríguez (2005), los cuáles son:

**Método Inductivo:** Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

**Método Analítico:** Método que distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Se utilizará para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.

**Método Sintético:** Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

**Método Deductivo:** Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. Se utilizará para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.

### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos**

El procedimiento para la recolección de datos que se utilizaran en la investigación es la siguiente:

Primero seleccionamos un instrumento de medición que sea válido y confiable, es por ello, que elegimos el cuestionario. En esta fase, también, se definió el tiempo y los recursos que se emplearon en la recolección de datos. También se consideró necesario utilizar la técnica de la entrevista para lo cual se confeccionó una guía de preguntas la cual fue aplicada al Jefe de Recursos Humanos de la institución.

Como segundo paso, aplicamos el instrumento de medición (cuestionario), es decir, realizaremos la recolección de datos; para lo cual, hubo una preparación previa de los encuestadores.

Por último, preparamos las mediciones obtenidas, es decir, se hizo una cuantificación de las respuestas por cada persona encuestada, así como la tabulación y análisis de los mismos.

### **3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos**

Se describe cómo se organizó estadísticamente la información obtenida, las técnicas de análisis estadístico utilizadas para procesar



los datos (software) que permitieron obtener los resultados, y cómo se analizó para llegar a las conclusiones.

En el procesamiento de datos debe mencionarse las herramientas estadísticas utilizadas.

Como lo menciona Hernández (2010) debe decidir qué tipo de análisis de los datos se llevó a cabo: cuantitativo, cualitativo o mixto. En caso de que el análisis sea cuantitativo, seleccionar las pruebas estadísticas apropiadas para analizar los datos, dependiendo de las hipótesis formuladas y de los niveles de medición de las variables. En caso de que el análisis elegido sea cualitativo, pre diseñar o coreografiar el esquema de análisis de los datos. En el caso de que hayamos obtenido datos cuantitativos y cualitativos a cada tipo de datos le aplicamos el análisis correspondiente.

### 3.9. Criterios éticos

Los criterios éticos que se tomarán en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

**Tabla 4**

*Criterios éticos de la investigación*

<b>CRITERIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO</b>
<b>Consentimiento informado</b>	Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades.
<b>Confidencialidad</b>	Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

**Observación participante** Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

*Fuente:* Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

### 3.10. Criterios de rigor científico

Igualmente, los criterios de rigor científico que se tomarán en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

**Tabla 5**

*Criterios de rigor científico de la investigación*

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO	PROCEDIMIENTOS
<b>Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad</b>	Resultados de las variables observadas y estudiadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados reportados son reconocidos como verdaderos por los participantes.</li> <li>2. Se realizó la observación de las variables en su propio escenario.</li> <li>3. Se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.</li> </ol>
<b>Transferibilidad y aplicabilidad</b>	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizó la descripción detallada del contexto y de los participantes en la investigación.</li> <li>2. La recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada.</li> <li>3. Se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.</li> </ol>

<b>Consistencia para la replicabilidad</b>	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión.</li> <li>2. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias.</li> <li>3. Se detalla con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial.</li> </ol>
<b>Confirmabilidad y neutralidad</b>	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados fueron contrastados con la literatura existente.</li> <li>2. Los hallazgos de la investigación fueron contrastados con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos cinco años de antigüedad.</li> <li>3. Se declaró la identificación y descripción de las limitaciones y alcance encontrada por el investigador.</li> </ol>
<b>Relevancia</b>	Permitió el logro de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se llegó a la comprensión amplia de las variables estudiadas.</li> <li>2. Los resultados obtenidos tuvieron correspondencia con la justificación.</li> </ol>

---

**Fuente:** Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pd>

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

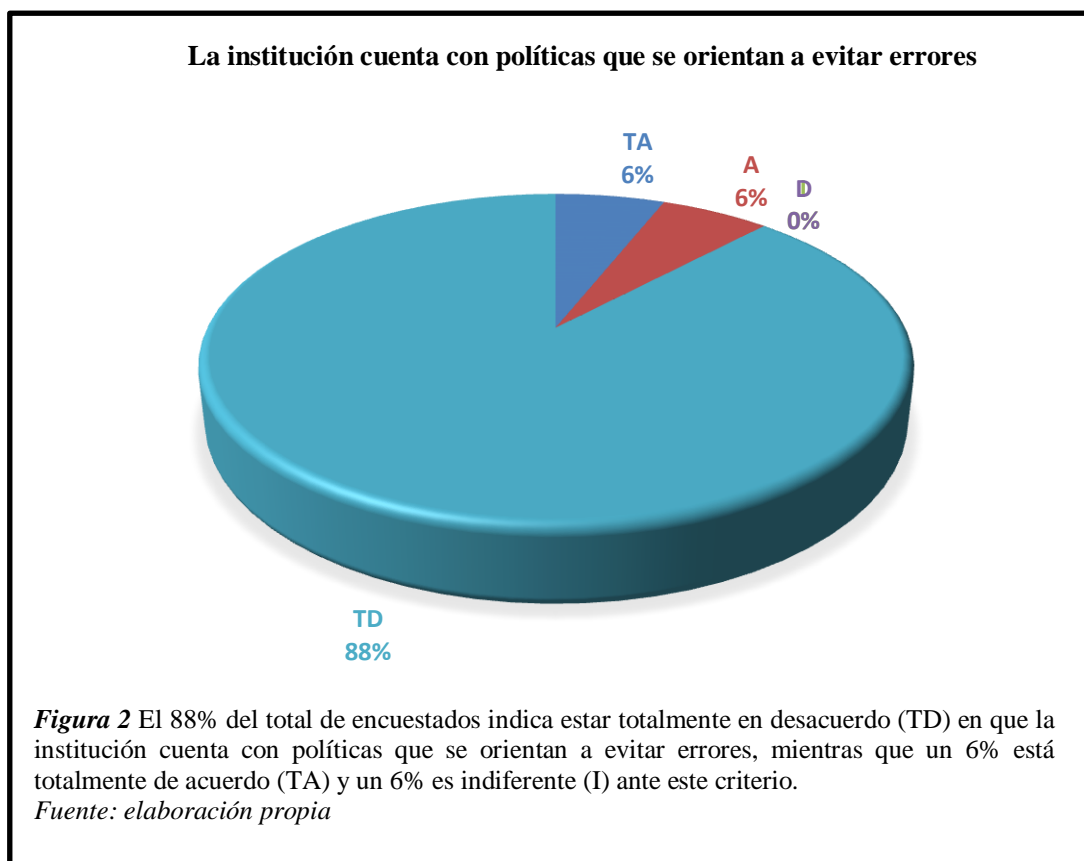
#### 4.1. Resultados en tablas y figuras

**Tabla 6**

*La institución cuenta con políticas que se orientan a evitar errores*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución cuenta con políticas que se orientan a evitar errores	3	3	0	0	44	50
	6%	6%	0%	0%	88%	100%

*Fuente: elaboración propia*

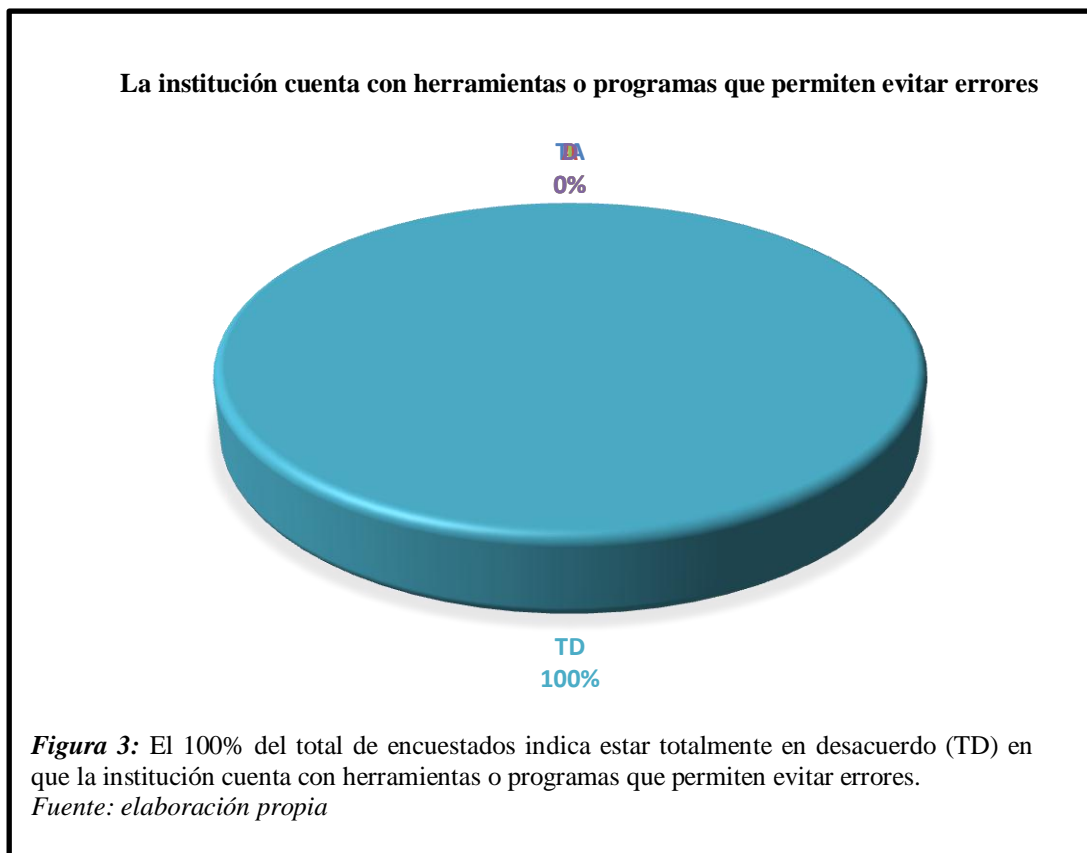


**Tabla 7**

*La institución cuenta con herramientas o programas que permiten evitar errores*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución cuenta con herramientas o programas que permiten evitar errores.	0	0	0	0	50	50
	0%	0%	0%	0%	100%	100%

*Fuente: elaboración propia*

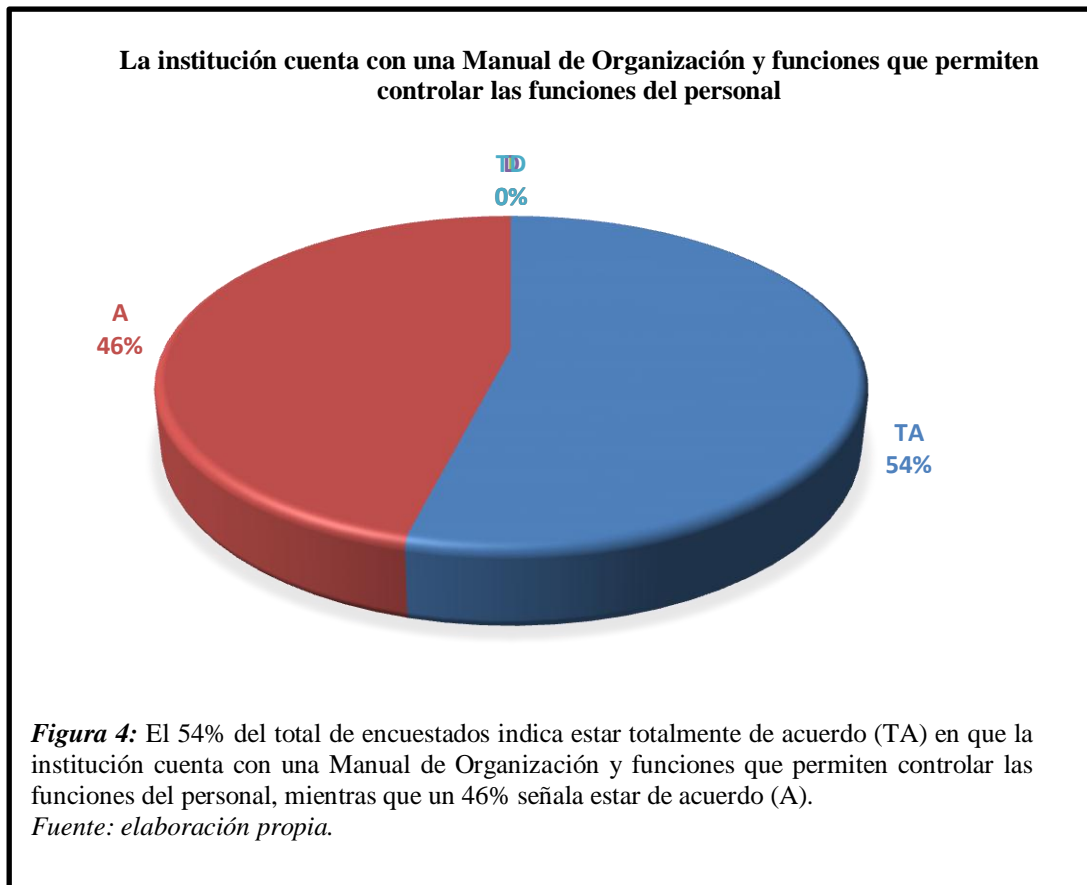


**Tabla 8**

*La institución cuenta con una Manual de Organización y funciones que permiten controlar las funciones del personal*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución cuenta con una Manual de Organización y funciones que permiten controlar las funciones del personal	27	23	0	0	0	50
	54%	46%	0%	0%	0%	100%

*Fuente: elaboración propia*

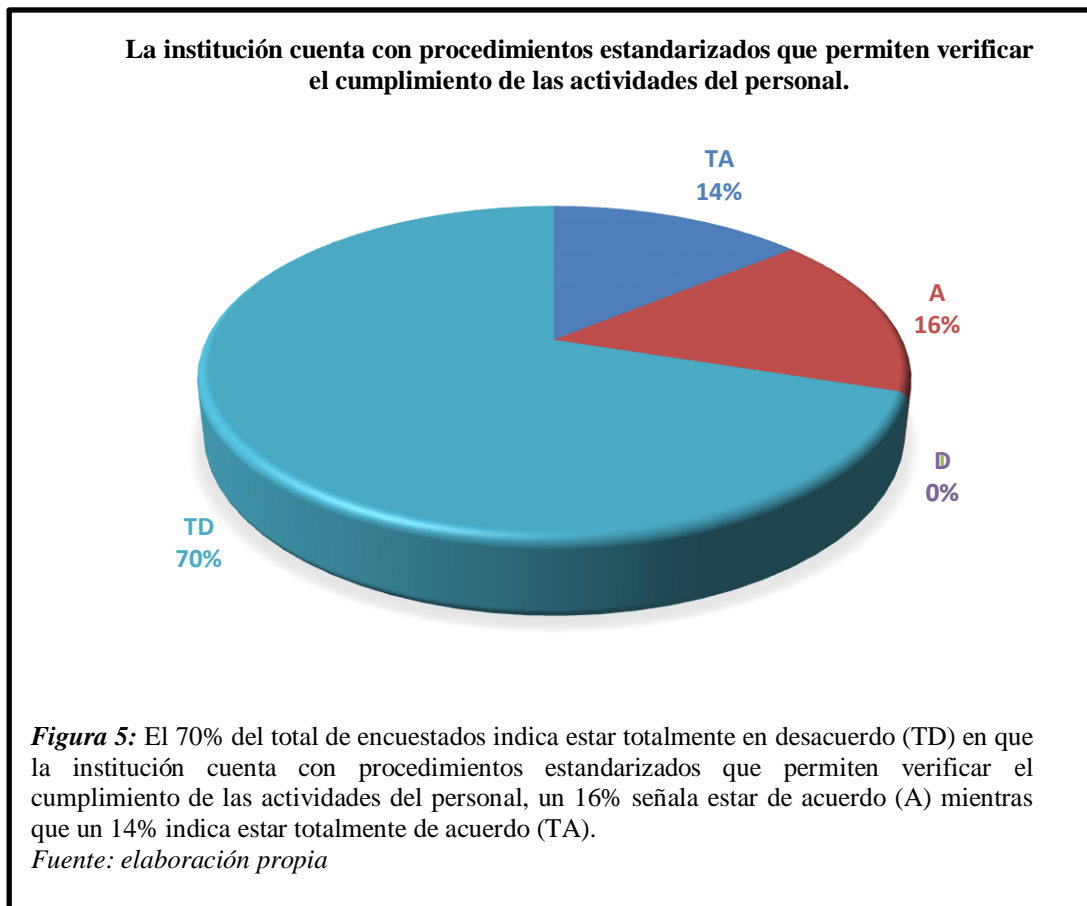


**Tabla 9**

*La institución cuenta con procedimientos estandarizados que permiten verificar el cumplimiento de las actividades del personal.*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución cuenta con procedimientos estandarizados que permiten verificar el cumplimiento de las actividades del personal.	7	8	0	0	35	50
	14%	16%	0%	0%	70%	100%

*Fuente: elaboración propia*



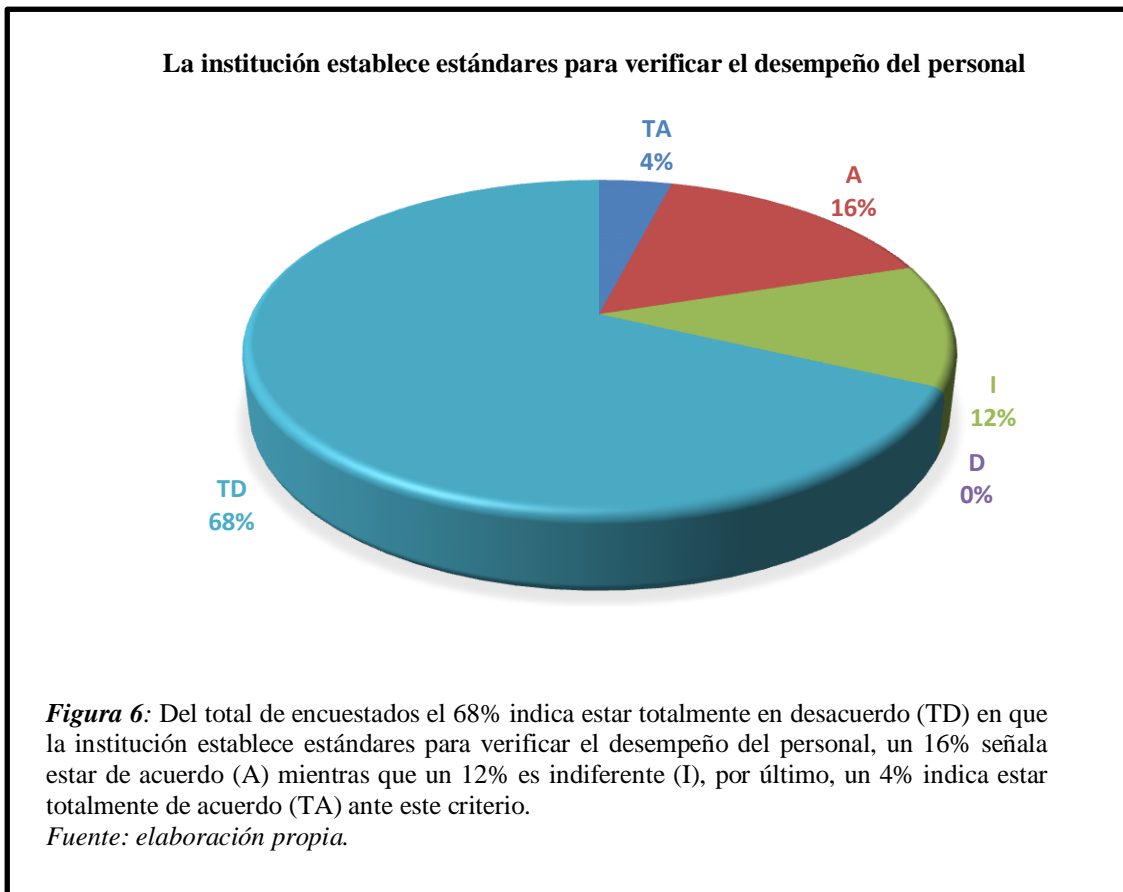


**Tabla 10**

*La institución establece estándares para verificar el desempeño del personal*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución establece estándares para verificar el desempeño del personal	2	8	6	0	34	50
	4%	16%	12%	0%	68%	100%

*Fuente: elaboración propia*

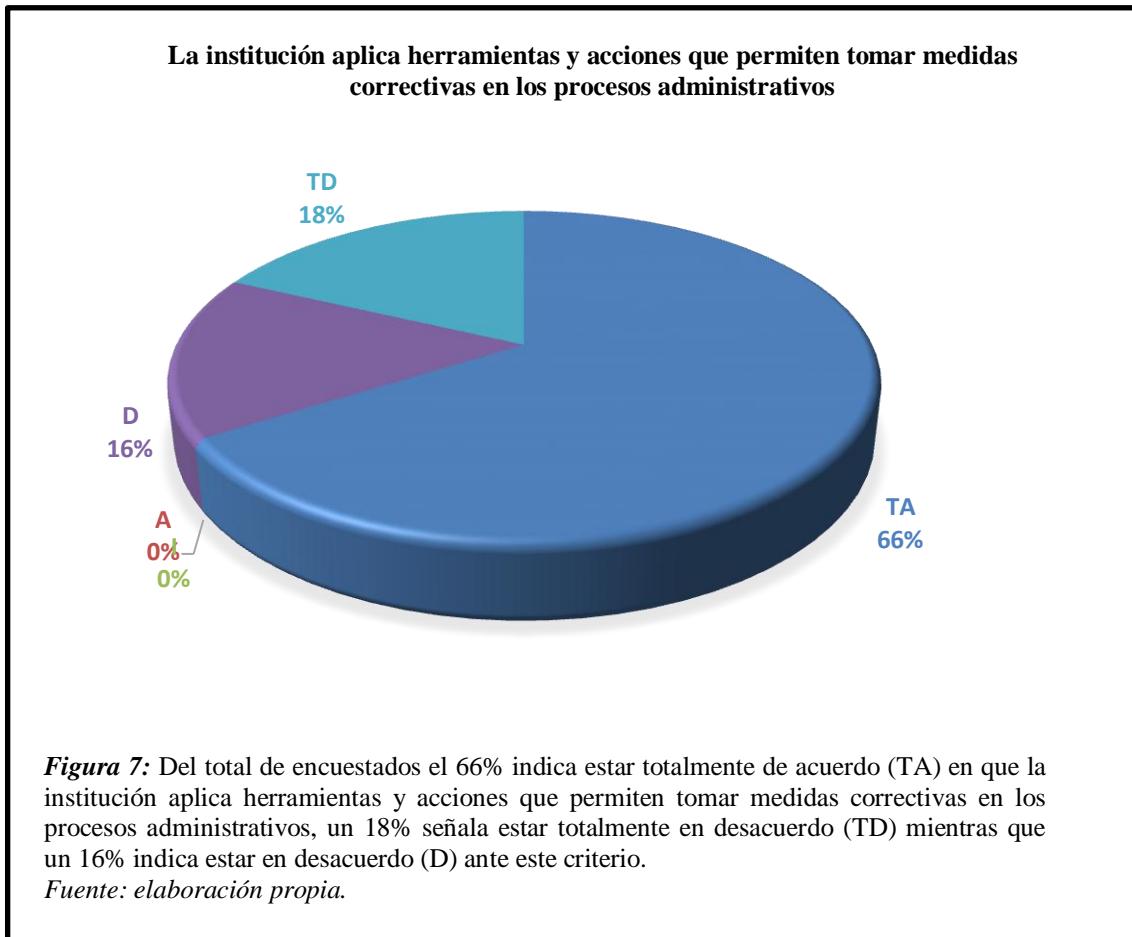


**Tabla 11**

*La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos administrativos*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos administrativos	33	0	0	8	9	50
	66%	0%	0%	16%	18%	100%

*Fuente: elaboración propia*

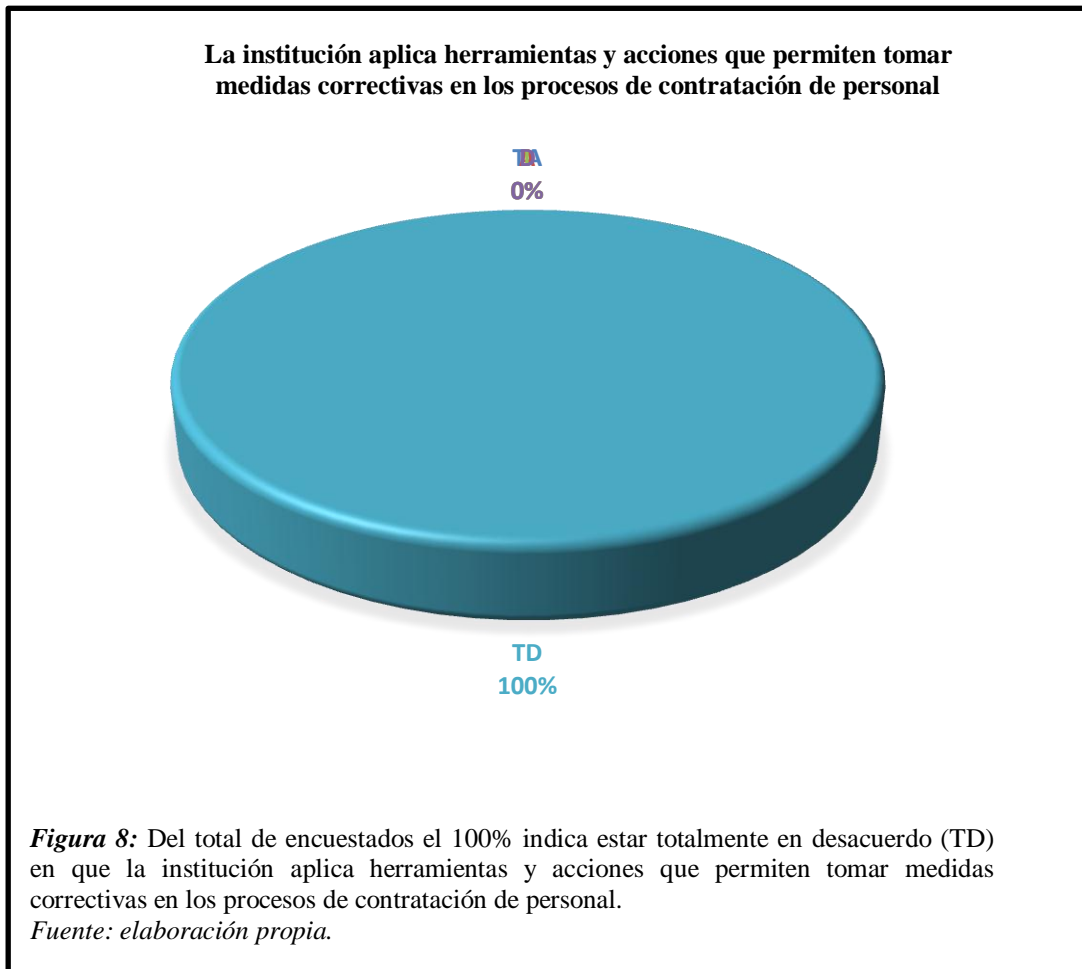


**Tabla 12**

*La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos de contratación de personal*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos de contratación de personal	0	0	0	0	50	50
	0%	0%	0%	0%	100%	100%

*Fuente: elaboración propia*

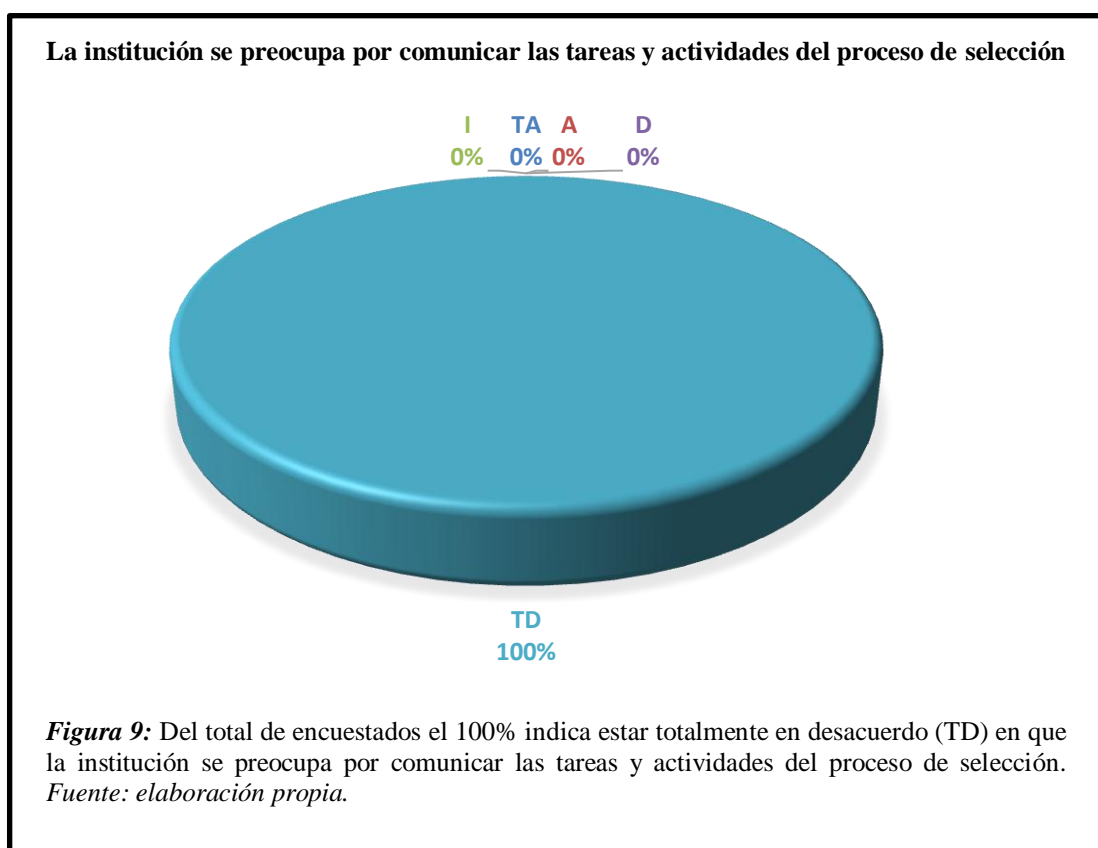


**Tabla 13**

*La institución se preocupa por comunicar las tareas y actividades del proceso de selección*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución se preocupa por comunicar las tareas y actividades del proceso de selección	0	0	0	0	50	50
	0%	0%	0%	0%	100%	100%

*Fuente: elaboración propia*

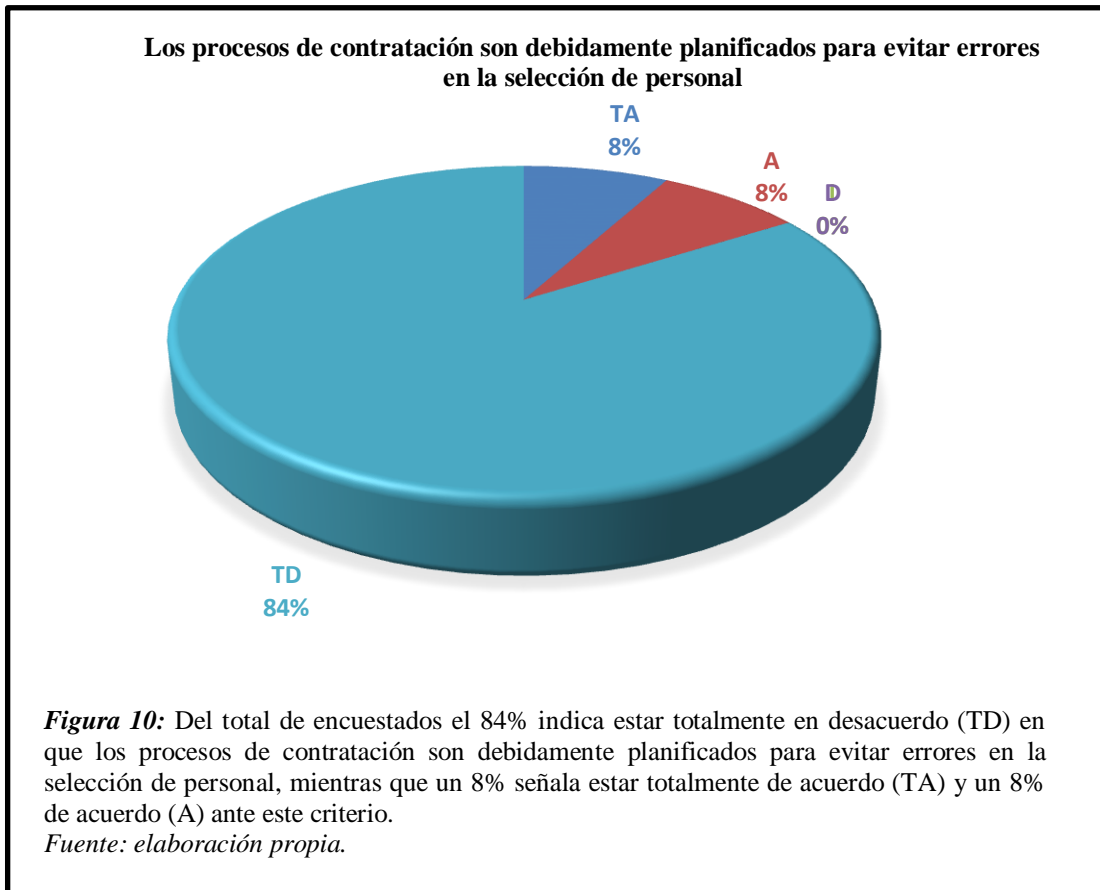


**Tabla 14**

*Los procesos de contratación son debidamente planificados para evitar errores en la selección de personal*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Los procesos de contratación son debidamente planificados para evitar errores en la selección de personal	4	4	0	0	42	50
	8%	8%	0%	0%	84%	100%

*Fuente: elaboración propia*

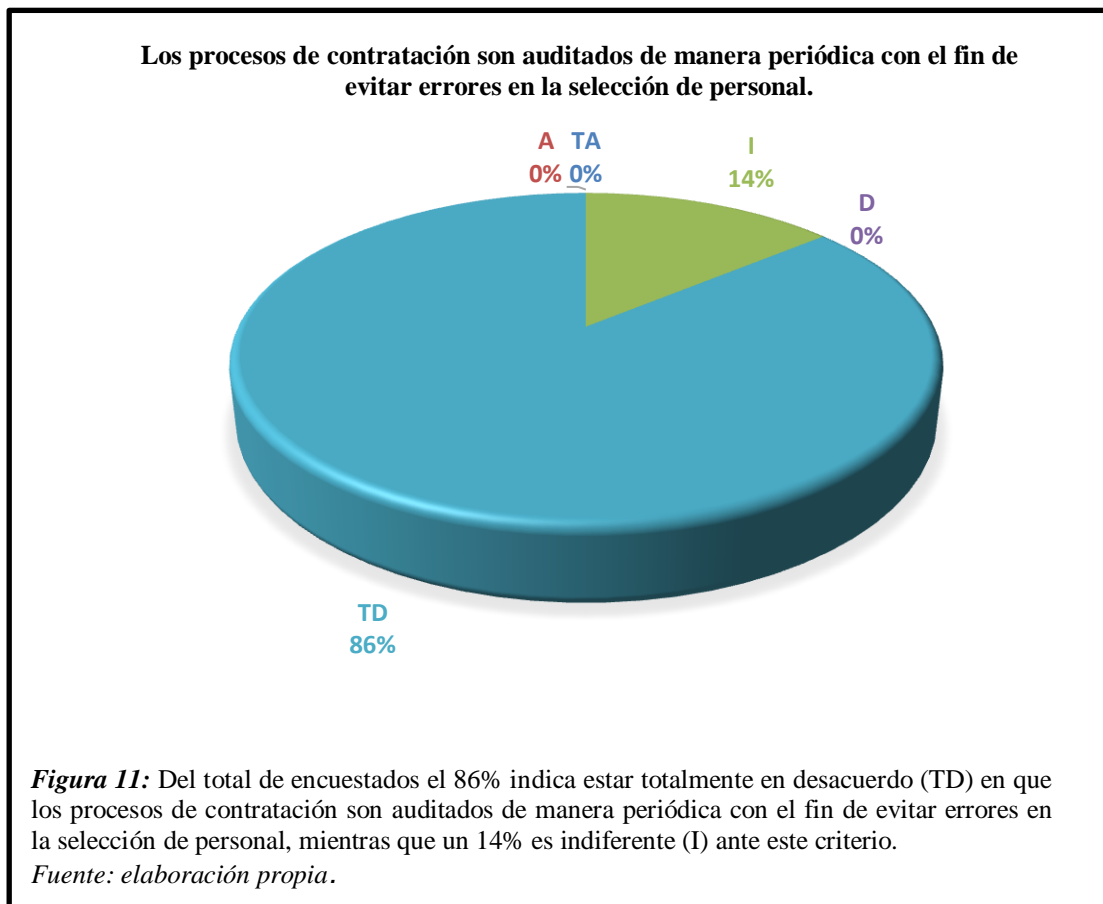


**Tabla 15**

*Los procesos de contratación son auditados de manera periódica con el fin de evitar errores en la selección de personal*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Los procesos de contratación son auditados de manera periódica con el fin de evitar errores en la selección de personal.	0	0	7	0	43	50
	0%	0%	14%	0%	86%	100%

*Fuente: elaboración propia*

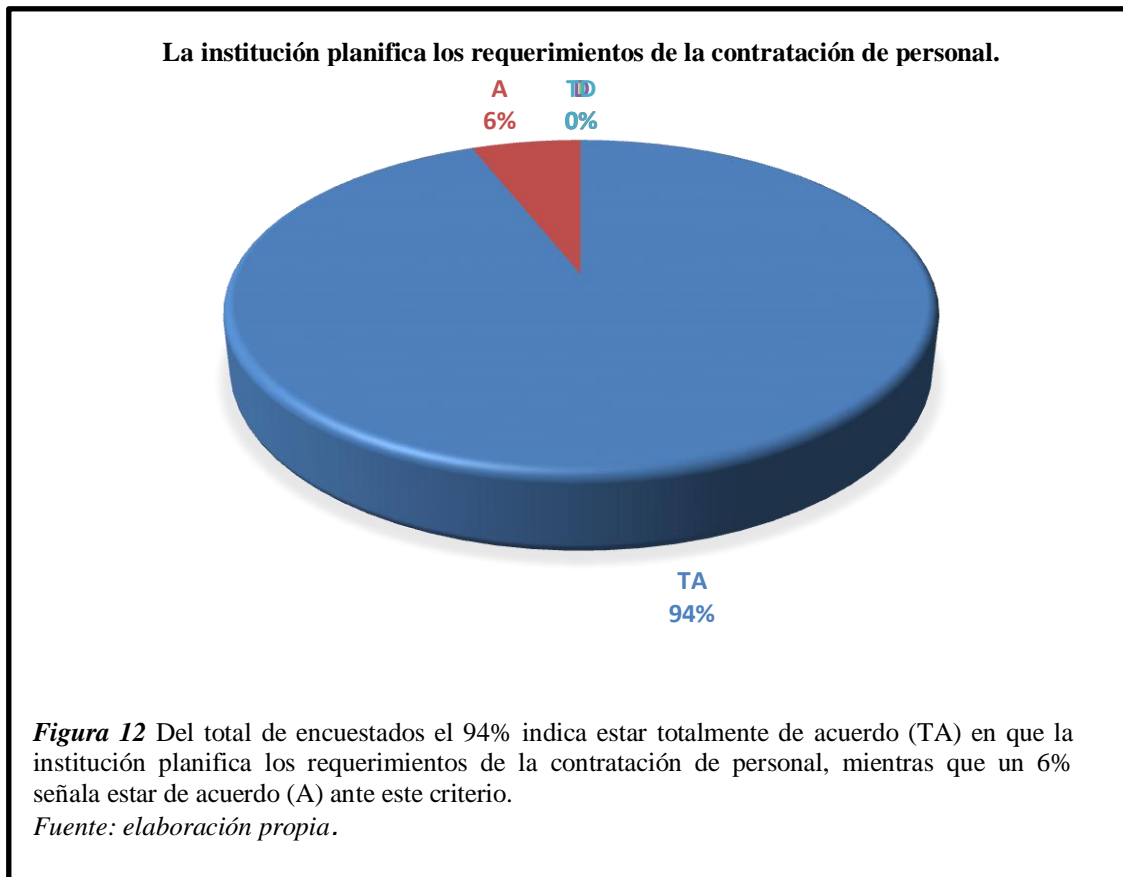


**Tabla 16**

*La institución planifica los requerimientos de la contratación de personal.*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución planifica los requerimientos de la contratación de personal.	47	3	0	0	0	50
	94%	6%	0%	0%	0%	100%

*Fuente: elaboración propia*

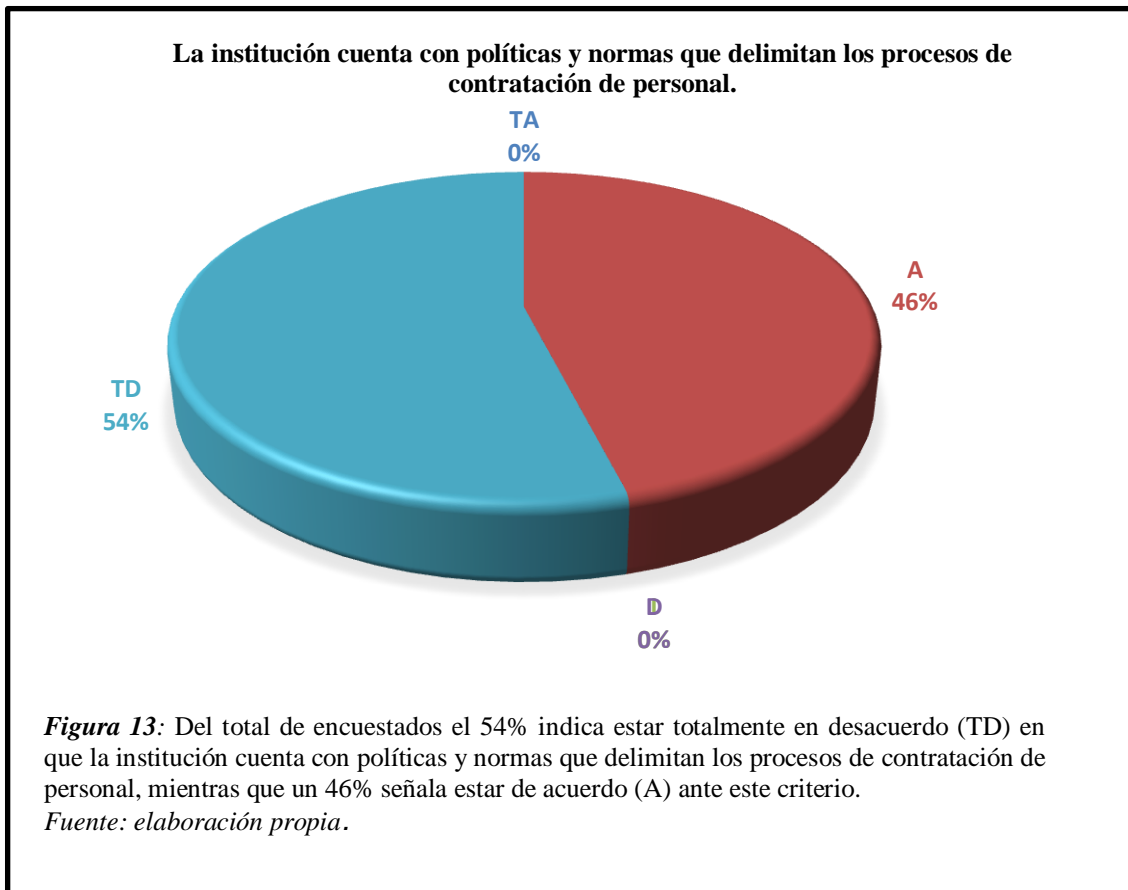


**Tabla 17**

*La institución cuenta con políticas y normas que delimitan los procesos de contratación de personal.*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución cuenta con políticas y normas que delimitan los procesos de contratación de personal.	0	23	0	0	27	50
	0%	46%	0%	0%	54%	100%

*Fuente: elaboración propia*



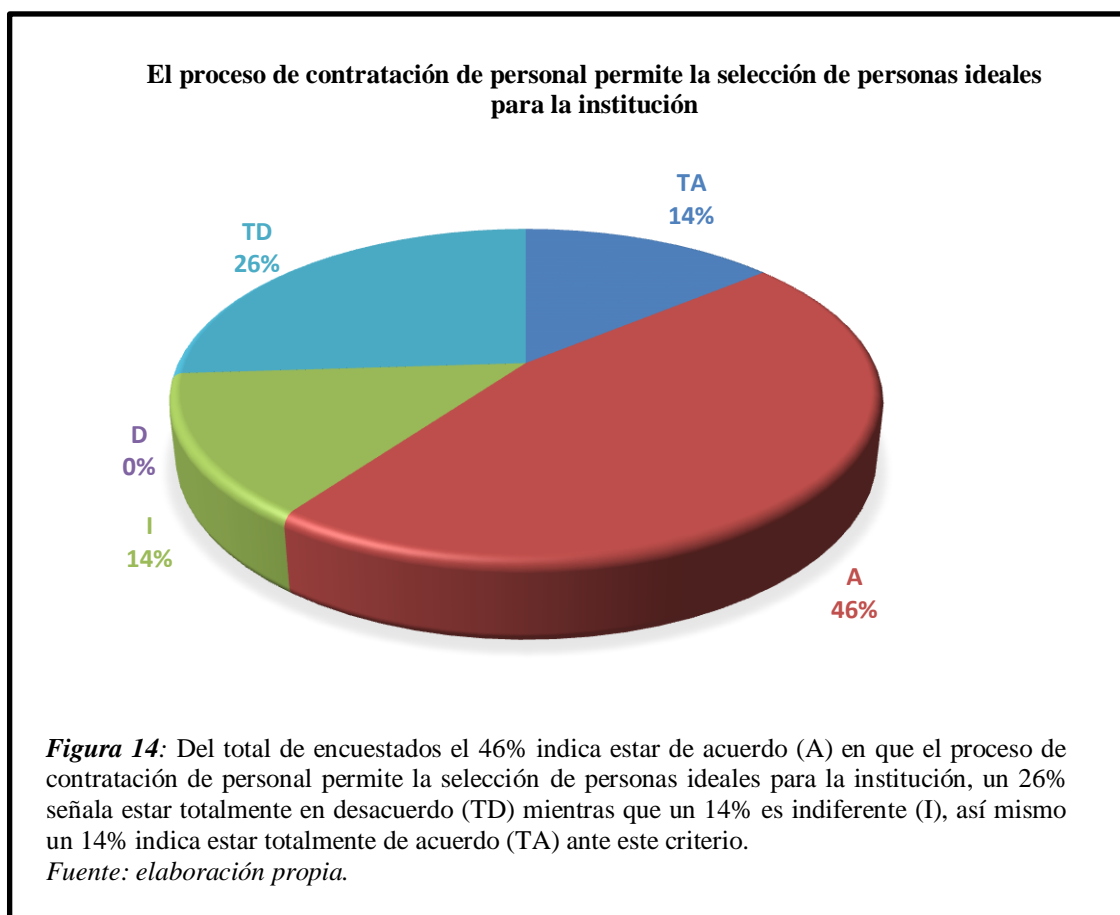


**Tabla 18**

*El proceso de contratación de personal permite la selección de personas ideales para la institución.*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
El proceso de contratación de personal permite la selección de personas ideales para la institución	7	23	7	0	13	50
	14%	46%	14%	0%	26%	100%

*Fuente: elaboración propia*

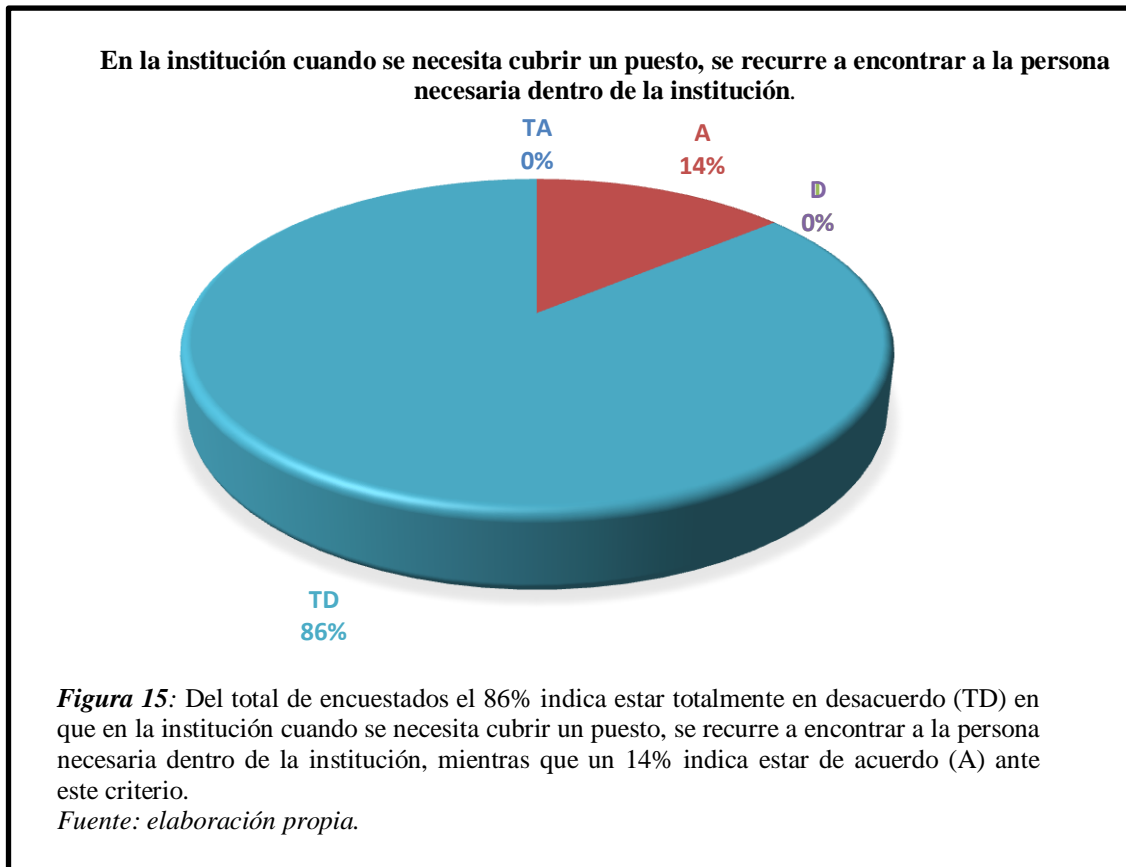


**Tabla 19**

*En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria dentro de la institución*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria dentro de la institución.	0	7	0	0	43	50
	0%	14%	0%	0%	86%	100%

*Fuente: elaboración propia*

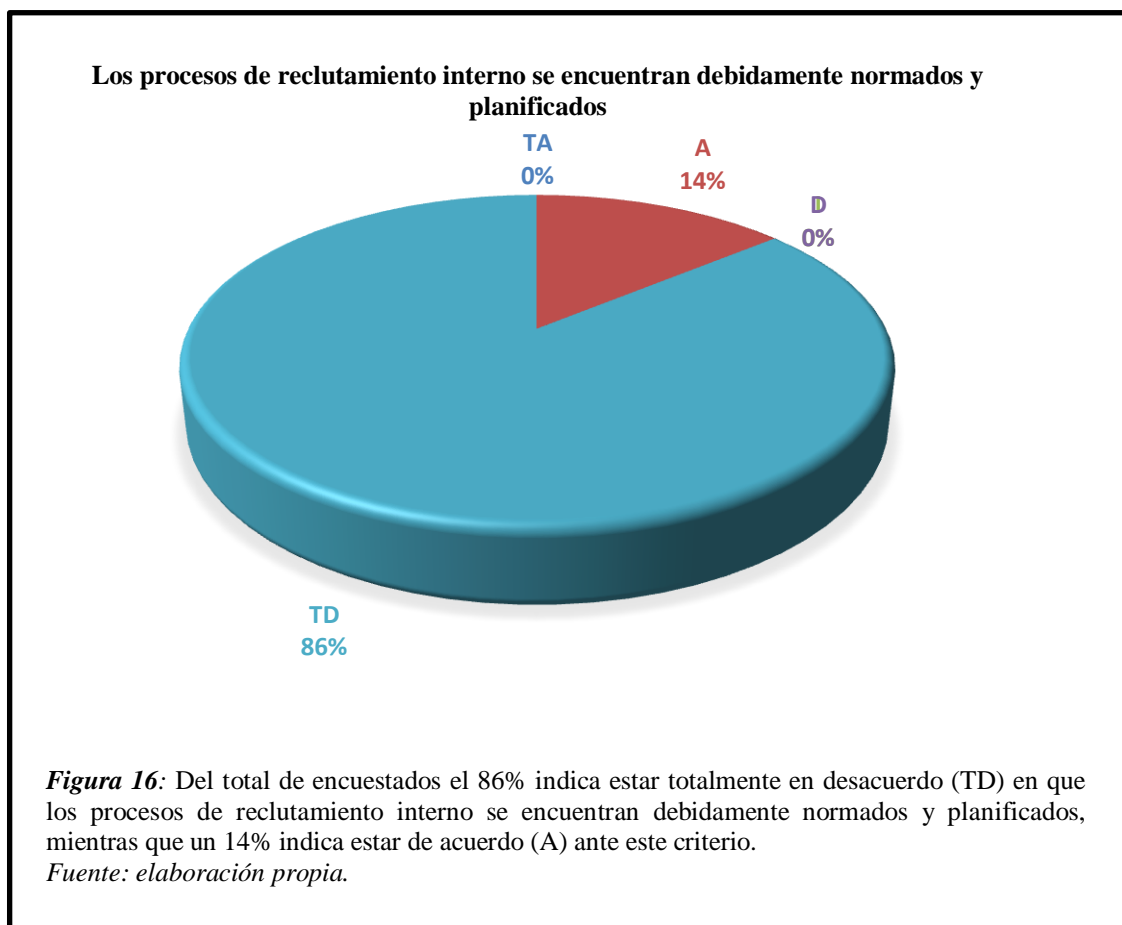


**Tabla 20**

*Los procesos de reclutamiento interno se encuentran debidamente normados y planificados*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Los procesos de reclutamiento interno se encuentran debidamente normados y planificados	0	7	0	0	43	50
	0%	14%	0%	0%	86%	100%

*Fuente: elaboración propia*

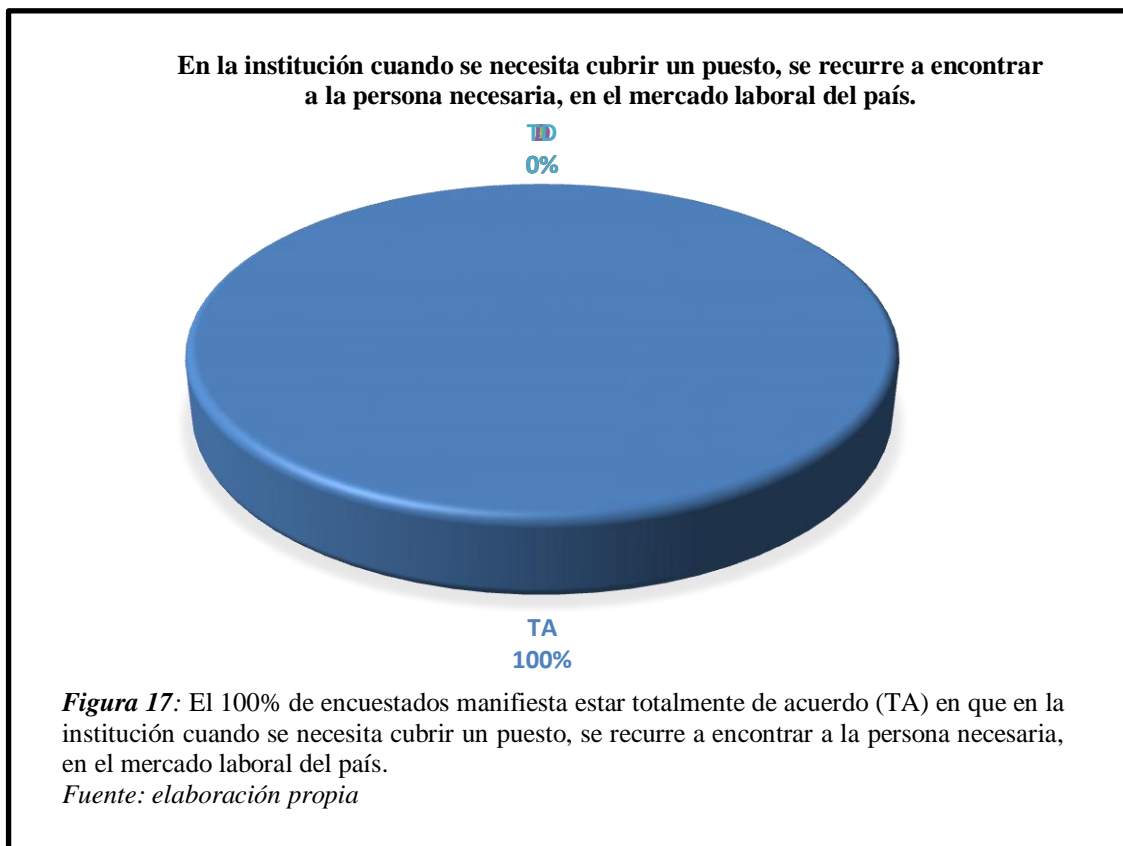


**Tabla 21**

*En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria, en el mercado laboral del país.*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria, en el mercado laboral del país.	50	0	0	0	0	50
	100%	0%	0%	0%	0%	100%

*Fuente: elaboración propia*

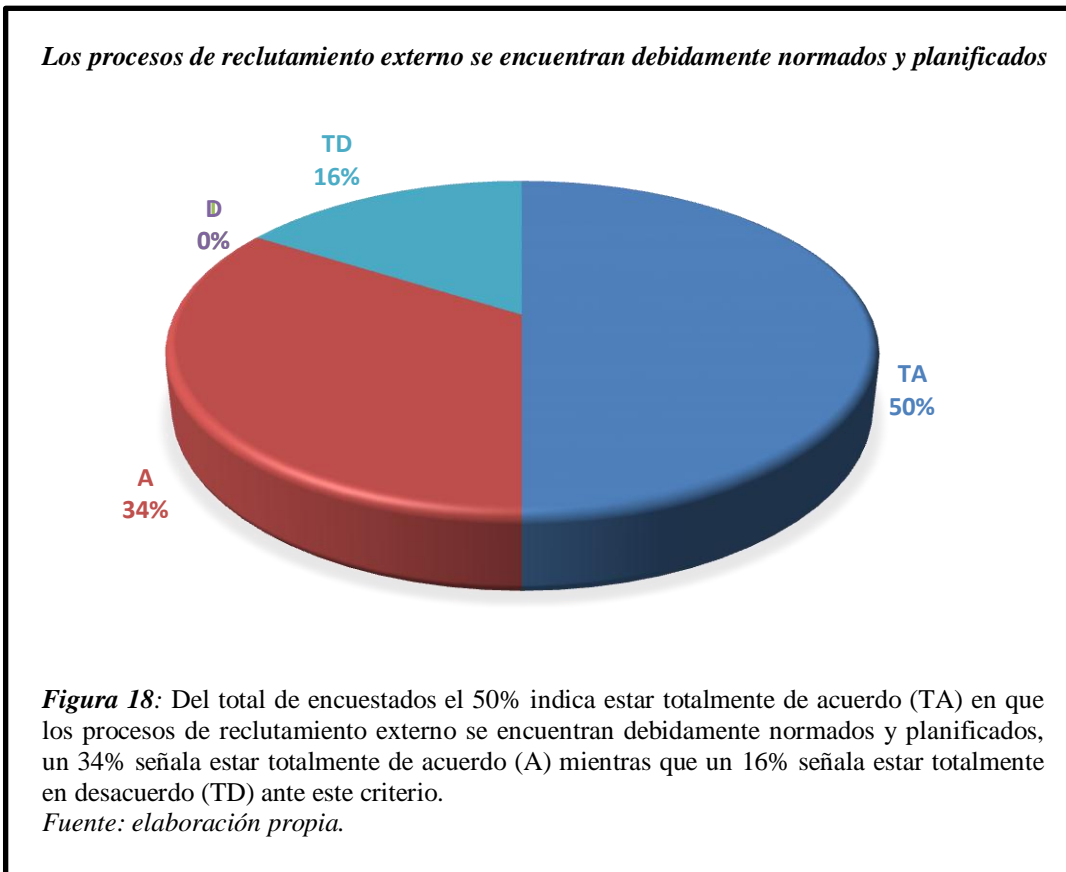


**Tabla 22**

*Los procesos de reclutamiento externo se encuentran debidamente normados y planificados*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Los procesos de reclutamiento externo se encuentran debidamente normados y planificados	25	17	0	0	8	50
	50%	34%	0%	0%	16%	100%

*Fuente: elaboración propia*

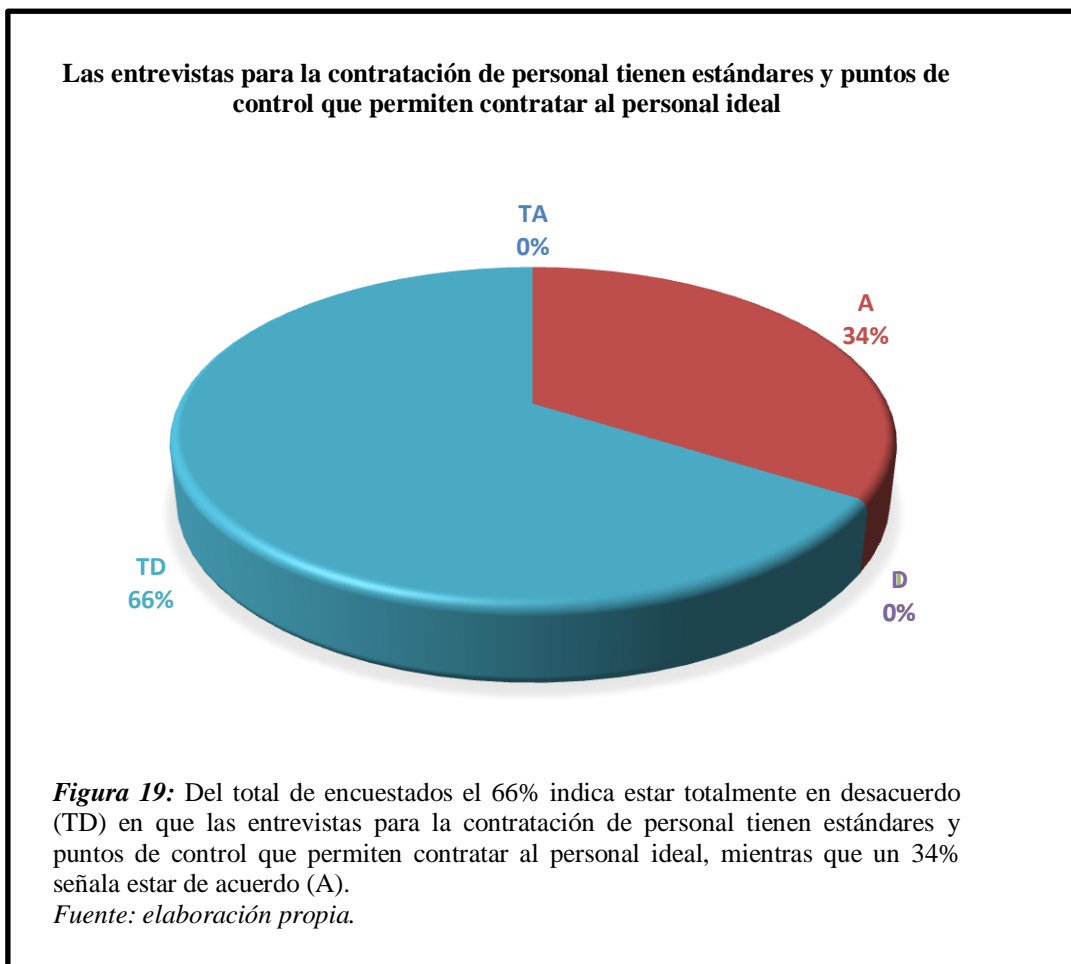


**Tabla 23**

*Las entrevistas para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Las entrevistas para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal	0	17	0	0	33	50
	0%	34%	0%	0%	66%	100%

*Fuente: elaboración propia*

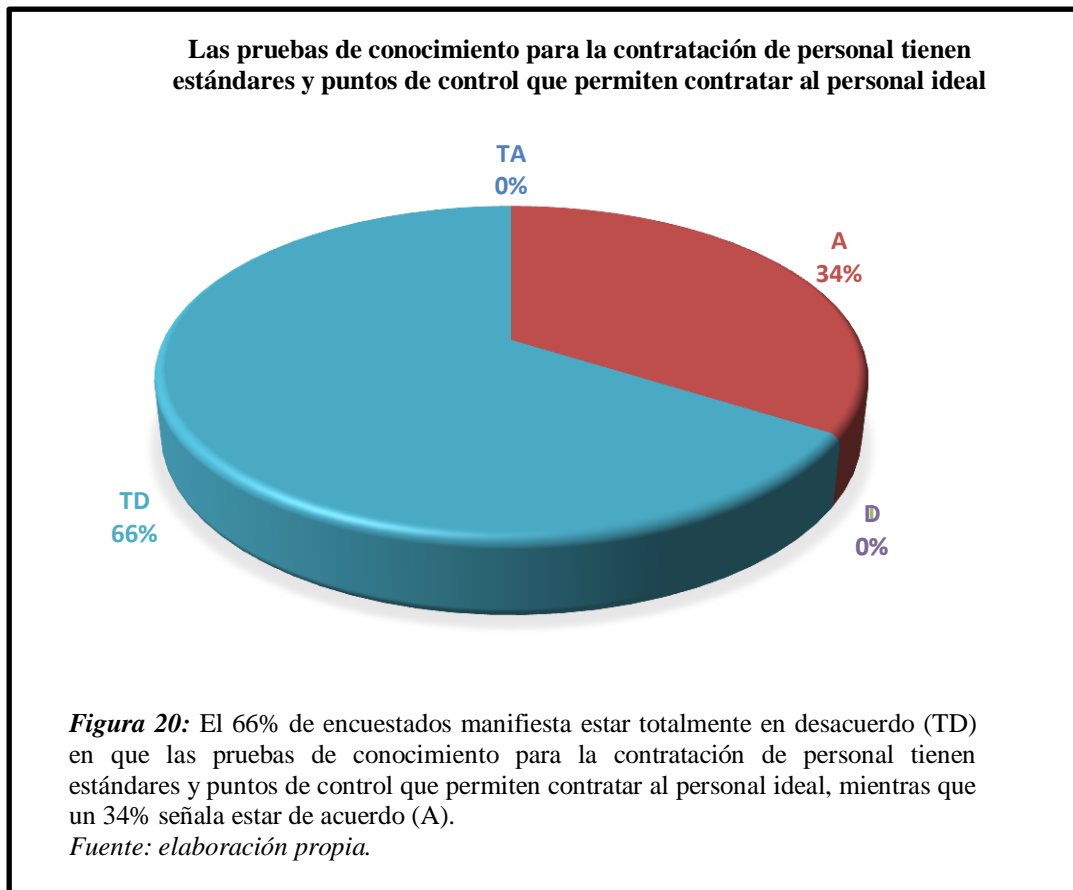


**Tabla 24**

*Las pruebas de conocimiento para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Las pruebas de conocimiento para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal	0	17	0	0	33	50
	0%	34%	0%	0%	66%	100%

*Fuente: elaboración propia*

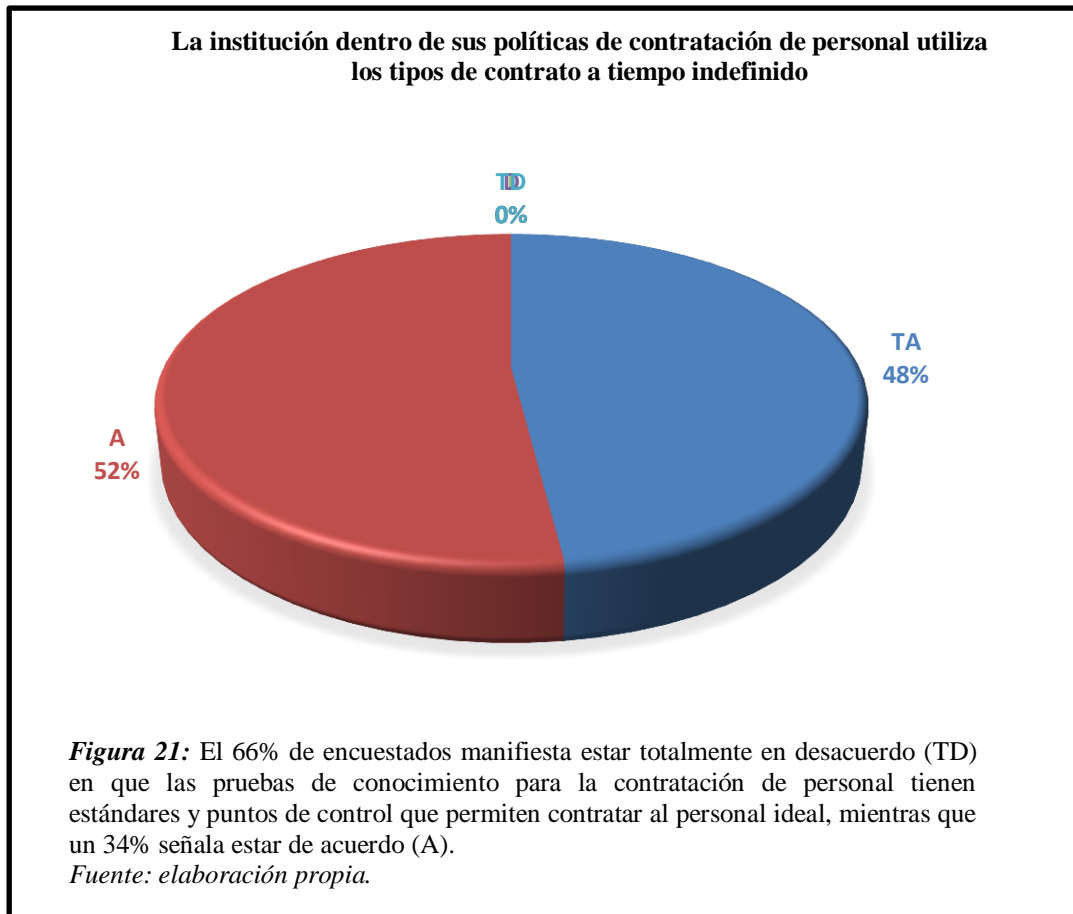


**Tabla 25**

*La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo indefinido*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo indefinido	24	26	0	0	0	50
	48%	52%	0%	0%	0%	100%

*Fuente: elaboración propia*



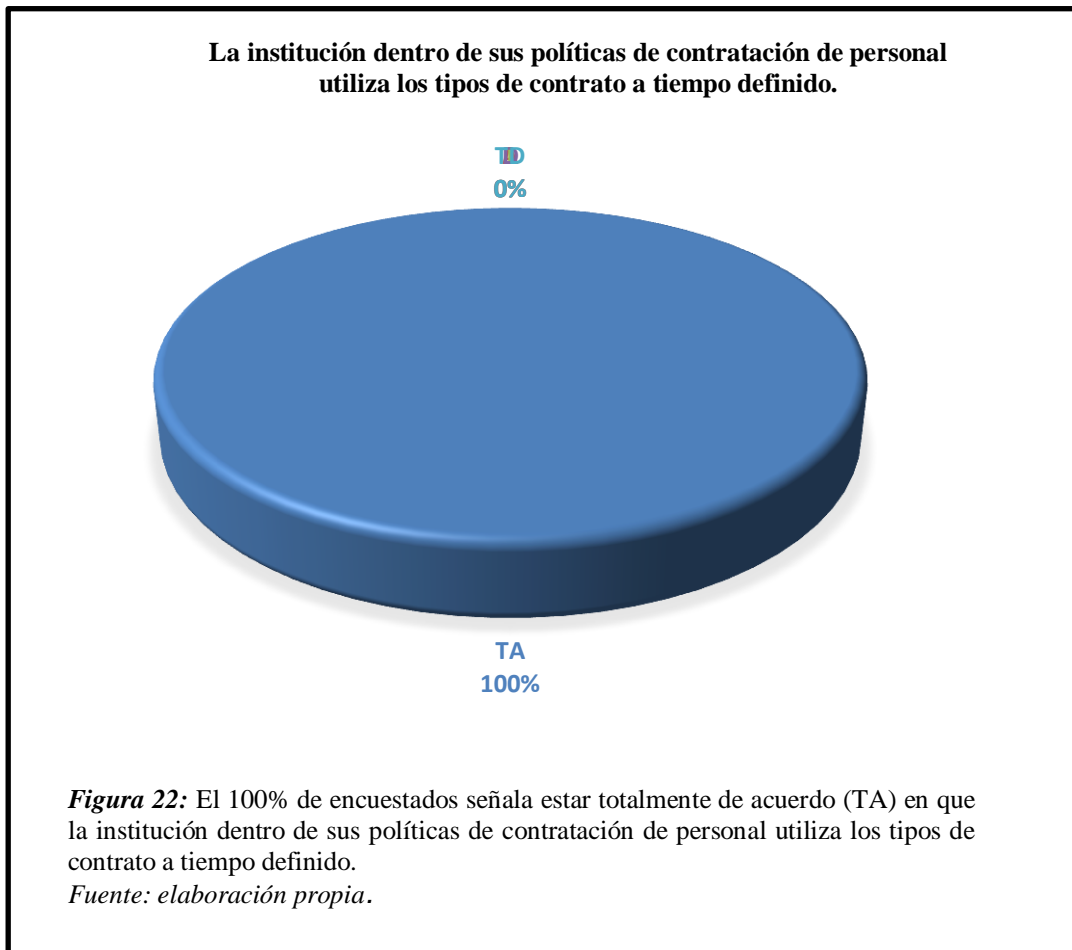


**Tabla 26**

*La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo definido*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo definido.	50	0	0	0	0	50
	100%	0%	0%	0%	0%	100%

*Fuente: elaboración propia*

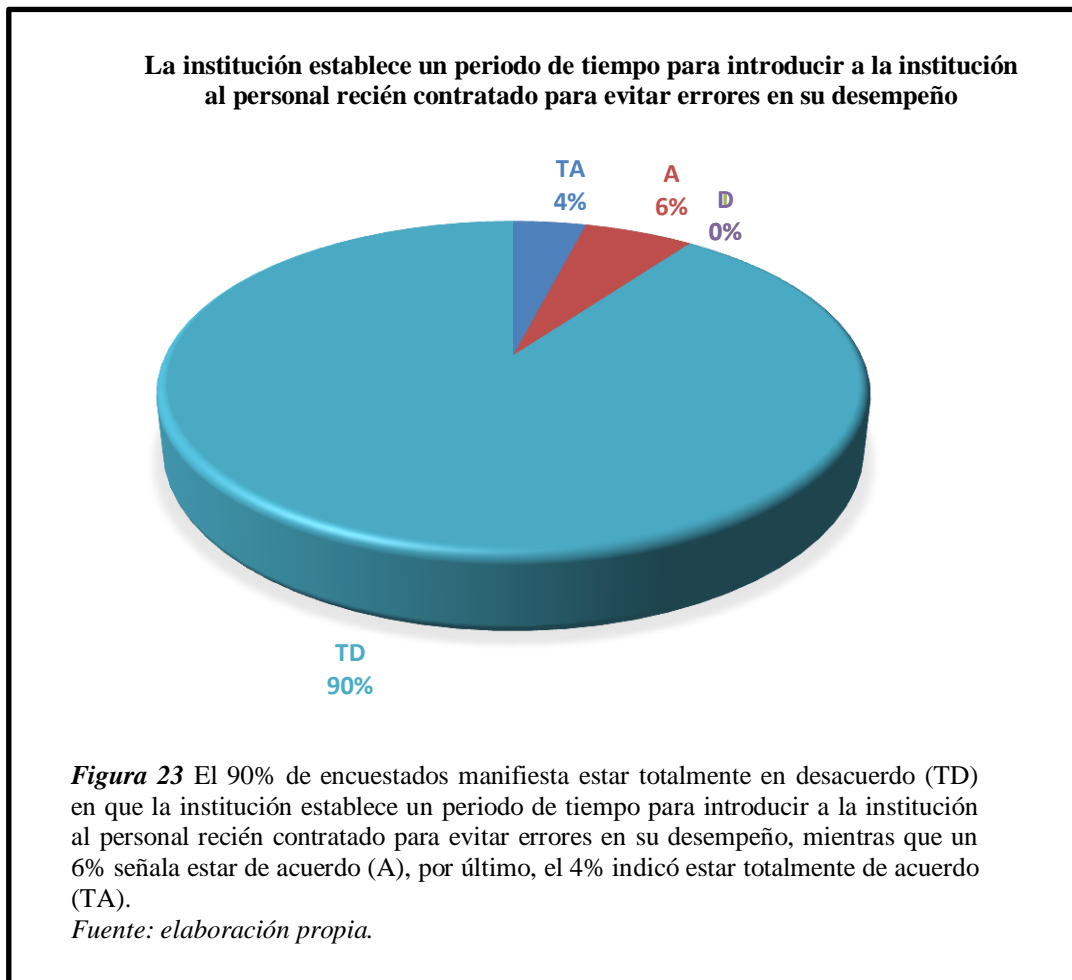


**Tabla 27**

*La institución establece un periodo de tiempo para introducir a la institución al personal recién contratado para evitar errores en su desempeño*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución establece un periodo de tiempo para introducir a la institución al personal recién contratado para evitar errores en su desempeño	2	3	0	0	45	50
	4%	6%	0%	0%	90%	100%

*Fuente: elaboración propia*

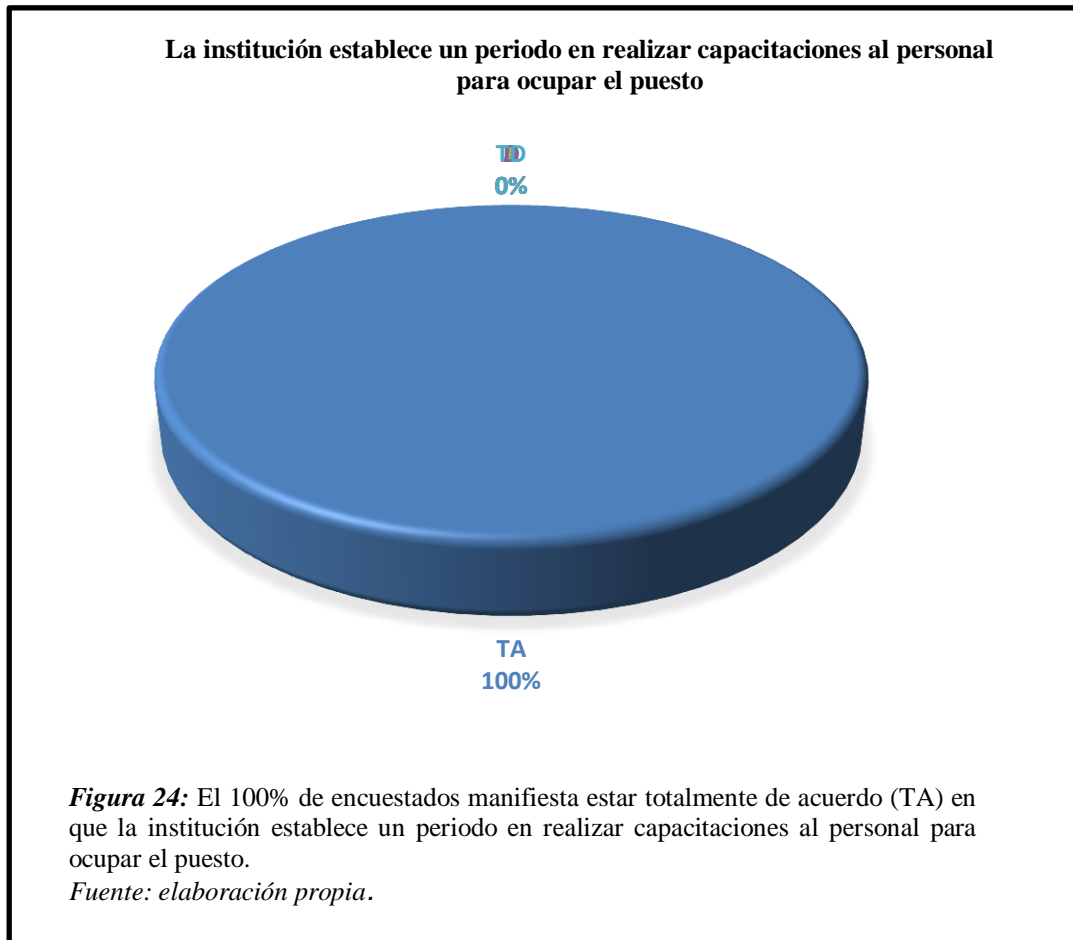


**Tabla 28**

*La institución establece un periodo en realizar capacitaciones al personal para ocupar el puesto*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución establece un periodo en realizar capacitaciones al personal para ocupar el puesto	50	0	0	0	0	50
	100%	0%	0%	0%	0%	100%

*Fuente: elaboración propia*

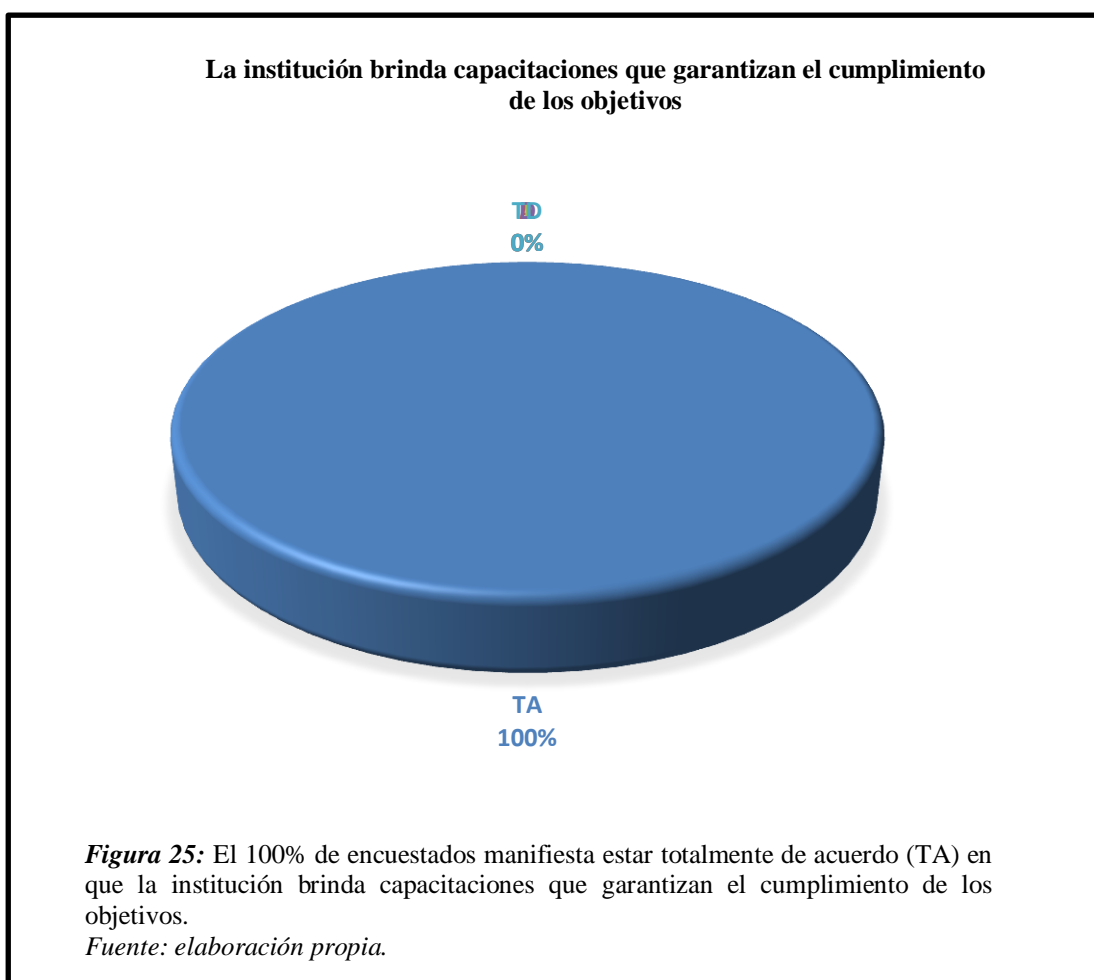


**Tabla 29**

*La institución brinda capacitaciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos*

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La institución brinda capacitaciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos	50	0	0	0	0	50
	100%	0%	0%	0%	0%	100%

*Fuente: elaboración propia*



## 4.2. Discusión de resultados del cuestionario

Con respecto a diagnosticar la auditoría administrativa en el centro de gestión tributario. – Chiclayo, se puede evidenciar que la auditoría administrativa tiene un nivel bajo debido a que las dimensiones de la variable se caracterizan por:

La dimensión control dentro de la empresa tiene un nivel bajo debido a que el 88% (ver Tabla 6) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) que La institución cuenta con políticas que se orientan a evitar errores, de igual forma el 100% (ver Tabla 7) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que la institución cuenta con herramientas o programas que permiten evitar errores. La revisión de un organismo en todos sus niveles es de gran importancia sin importar su tamaño, sobre todo si se requiere evitar que se cometan errores costosos y que se repitan las equivocaciones ya cometidas una vez; los esfuerzos para evaluar la administración de una empresa son laudables.

Por tradición, la auditoría es una apreciación independiente de los procedimientos, procesos y registros financieros de la empresa, busca probar la confiabilidad y validez de los registros de las transacciones determinando el grado de exactitud y la forma en que los estados financieros reflejan de un modo fiel lo que supuestamente representan. Cuando este tipo de auditoría se realiza por personal especializado de la misma empresa, la auditoría puede ser como un medio efectivo de control, así como un instrumento para la verificación de registros financieros y es conocida como auditoría administrativa. La técnica de auditoría se adscribe en el proceso administrativo como un medio de control.

La dimensión establecimiento de estándares tiene un nivel medio debido a que el 70% (ver Tabla 9) de los encuestados indica

estar totalmente en desacuerdo (TD) en que la institución cuenta con procedimientos estandarizados que permiten verificar el cumplimiento de las actividades del personal, además el 68% (ver Tabla 10) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que la institución establece estándares para verificar el desempeño del personal. Rubio (2000) indica que los estándares funcionan como punto de referencia, son criterios de desempeño que, al medirlos, permiten conocer cómo funcionan ciertos aspectos de la empresa.

La dimensión de corrección de desviaciones tiene un nivel bajo debido a que el 100% (ver Tabla 12) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que la institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos de contratación de personal, de igual forma el 100% (ver Tabla 13) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que La institución se preocupa por comunicar las tareas y actividades del proceso de selección, también los procesos de contratación tiene un nivel bajo debido a que el 84% (ver Tabla 14) de los encuestados indican estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los procesos de contratación son debidamente planificados para evitar errores en la selección de personal y finalmente el 86% (ver Tabla 15) en que los encuestados en que están totalmente en desacuerdo (TD) en que los procesos de contratación son auditados de manera periódica con el fin de evitar errores en la selección de personal.

Rubio (2000) Los administradores deben saber en dónde aplicar las medidas correctivas, entre las que podemos mencionar los siguientes ejemplos: cambio en los planes u objetivos, aclaración de tareas, contratación o capacitación de personal y despido de personal. El contar con un sistema de control convenientemente estructurado en una organización debe suministrar información válida, confiable y oportuna.

Lo anterior constituye la retroalimentación por medio de la cual se pueden cambiar los planes, objetivos, políticas y/o programas, antes de que ocurran problemas costosos. La aplicación del principio de control preventivo ha provocado el desarrollo del interés en las auditorías administrativas, que son formas de evaluación de la administración, contemplando todo el sistema administrativo de una empresa.

La dimensión control preliminar tiene un nivel medio debido a que el 54% (Ver Tabla 17) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que la institución cuenta con políticas y normas que delimitan los procesos de contratación de personal, además el 86% (ver Tabla 19) de los encuestados indican estar totalmente en desacuerdo (TD) en que en la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria dentro de la institución.

El control preliminar es aquel que en vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Representativo de esto es el efecto de aplicar políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones y, en el caso de los segundos, definir qué acciones específicas. El grado hasta el cual se sigan o no se evalúan es mejor aplicando el proceso de control. En realidad, la influencia de las políticas y procedimientos de control refleja la cercanía de la planeación y el control. Y debe observarse que el control ayuda a unificar el entendimiento de las políticas y procedimientos.

El análisis de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo, presentan las siguientes

características:

La dimensión reclutamiento interno tiene un nivel bajo debido a que el 86% (ver Tabla 19) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que en la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria dentro de la institución, además el 86% (ver Tabla 20) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los procesos de reclutamiento interno se encuentran debidamente normados y planificados. Se puede evidenciar que la institución no realiza prácticas de reclutamiento interno.

Mondy y Noe (2010), considera que el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Este se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complicados, pero en la misma área de actividad de la persona), y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización).

La dimensión reclutamiento externo tiene un nivel alto, debido a que el 100% (ver Tabla 21) de los encuestados está totalmente de acuerdo (TA) en que en la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria, en el mercado laboral del país, y también un 84% (ver Tabla 22) de los encuestados está totalmente de acuerdo (TA) en que los procesos de reclutamiento externo se encuentran debidamente normados y planificados.

Mondy y Noe (2010), indican que el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Su campo de acción es inmenso y



sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos, por esta razón, el reclutamiento externo no utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización.

Con respecto a la dimensión entrevistas y pruebas de conocimiento tienen un nivel bajo debido a que el 66% (ver Tabla 23) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que las entrevistas para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal y otro 66% (ver Tabla 24) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que las pruebas de conocimiento para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal.

Reyes (2010) manifiesta que la entrevista es la técnica de selección más utilizada, tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados de las empresas. Y las pruebas de conocimiento según

Reyes (2010) son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el

desempeño de los candidatos. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadores, del conductor de camión o el operador de un cargador, de la digitadora o del operador de máquinas.

Con respecto a la dimensión inducción el 90% (ver Tabla 27) de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que la institución establece un periodo de tiempo para introducir a la institución al personal recién contratado para evitar errores en su desempeño. Chiavenato (2000) afirma que un proceso de inducción implica que el nuevo colaborador reciba un adecuado entrenamiento para el cumplimiento de tareas y responsabilidades a él asignadas.

La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del empleado, donde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la organización, quiénes la componen, qué produce, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente, con su jefe inmediato.

Finalmente, la dimensión capacitación tiene un nivel alto, debido a que el 100% (ver Tabla 28) de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo (TA) en que la institución establece un periodo en realizar capacitaciones al personal para ocupar el puesto. Mondy y Noe (2010) afirman que la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus actividades actuales. Sin embargo, Alles (2006), define que la capacitación en competencias ofrece diferentes aproximaciones y vertientes.

**Tabla 30**

*Estadístico de fiabilidad de la prueba piloto*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,89	24

*Fuente: SPSS*

De acuerdo a la tabla presentada del alfa Cronbach, se determinó que los indicadores son aceptados por los colaboradores, dado que el valor es mayor que 0.5.

#### **4.3. Discusión de resultados de la guía de la entrevista**

##### **¿Cuál es su experiencia en la realización de auditorías administrativas?**

Tengo una amplia experiencia en la realización de procesos de auditorías administrativas en diferentes empresas, tengo más de 12 años trabajando en diferentes empresas realizando algunos procesos de controles administrativos, en los cuales se incluyen procesos de gestión, procesos productivos, controles financieros y auditorías de procesos de selección. Franklin (2003) en su libro “Auditoria Administrativa – Gestión estratégica del cambio” explica que la auditoria es parte del proceso administrativo y forma parte primordial como medio de control y cambio. Decimos como medio de control ya que se utiliza en la etapa de Control y es una técnica estratégica utilizada para determinar la eficacia de los procesos administrativos utilizados en la organización de tal manera que nos muestra el estado en el que se encuentra nuestra organización y toda la estructura que la compone.

##### **¿Qué es importante reconocer cuándo se hace una auditoría?**

##### **¿Por qué una auditoría?**

Lo más importante en una auditoría es garantizar la total transparencia y veracidad de las fuentes y evidencias que se encuentran en el proceso, para que esto ocurra es importante un correcto planeamiento que incluya el establecimiento de estándares que permitan medir y controlar los objetivos planificados.

Por qué una auditoría, porque es el estudio formal más amplio que permite realizar una retroalimentación profunda de cualquier proceso en la empresa. Norbeck (2004) "Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de evaluación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos." En esencia, para Norbeck, el objetivo de la auditoría administrativa no consiste en delinear programas de auditoría para auditores, sino en proporcionar a la gerencia la base para entender y comprender los aspectos generales de esta disciplina mediante la valorización de los aspectos que forman la empresa.

### **¿Cada cuánto tiempo se realiza una auditoría administrativa en la institución?**

Aún no existe un proceso normado y estructurado de un proceso de auditoría administrativa en la institución. Se realizan algunos controles a finales de año con el fin de garantizar retroalimentación de las actividades. Rubio (2000) "La Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento, de posibles alternativas de solución". Para Rubio, la función de la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

**Existe normado y formalizado un proceso de auditoría administrativa en la institución.**

Nos encontramos en un proceso de formalización de un proceso de auditoría administrativa.

**Deme ejemplos de indicadores para controlar la eficiencia de los procesos de selección.**

Uno de los principales indicadores que permiten controlar la eficiencia de los procesos de selección, es la rotación de personal en los diferentes puestos en la organización, Una persona bien seleccionada no renuncia a su trabajo y garantiza un total encaje dentro de la cultura de la institución.

Otro indicador importante es el indicador del nivel de clima laboral en la institución.

La retroalimentación es de especial importancia en el control. Puede considerarse como un sistema compuesto de los siguientes elementos: El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos y se han analizado, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que pueden hacerse correcciones. La oportunidad es crítica se va a tener algún beneficio de control de retroalimentación.

**Descríbame cómo se realizan los procesos de selección dentro de la empresa.**

Al no tener una estructura formal de los procesos de selección muchas veces utilizamos fuentes de reclutamiento externas y en la gran mayoría las personas seleccionadas provienen de referidos o “recomendados”, sobre esto no quiero profundizar. Chiavenato (2007), define como reclutamiento toda la serie de actividades para atraer la atención de candidatos calificados con el objeto de ocupar los puestos de una organización. De hecho, el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizará el proceso de selección.

**Si un empleado está haciendo algo diferente a lo especificado en sus funciones, ¿Cuáles son las medidas que se toman?**

Se le indica verbalmente que está realizando algo que no se encuentra dentro de sus funciones, en caso de reincidencia se le amonesta por escrito. El control concurrente es la médula de todo sistema de control de operaciones. En el ámbito de la producción, todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos adecuados en el tiempo preciso. El control concurrente puede ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.

**¿Existe un manual de organización y funciones dentro de la institución?**

Se encuentra en proceso de implementación

# **CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

**PLAN DE AUDITORIA PARA MEJORAR LOS PROCESO DE CONTROL  
EN EL CENTRO DE GESTION TRIBUTARIA CHICLAYO**



Autores:

Icanaqué Meléndez, Renato André  
Neyra Ocaña, Jhesenia Beatriz



## **Plan de auditoria de los procesos de selección del Centro de Gestión Tributaria**

### **5.1. Introducción**

El presente Plan de auditoría, se ha elaborado a base de los análisis respectivos que permitió conocer el nivel de los procesos de selección en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, este análisis en base al instrumento cuestionario nos ha permitido elaborar el plan de auditoría evaluando las principales deficiencias que se encuentran en los procesos de selección de la institución, que en la investigación se presentan como factores ausentes.

El instrumento de recolección de datos también nos ha permitido determinar los factores que la empresa debe implementar o crear a través de un plan de auditoría. La finalidad de esta auditoría es proponer una metodología que mejore los procesos de selección de la institución.

### **5.2. Objetivos de la auditoria**

Conocer diversos aspectos de los procesos de selección de la institución, aplicando técnicas y herramientas necesarias para obtener evidencias sobre la presencia de falencias, a partir de la cual se va a realizar un plan de auditoría.

### **5.3. Objetivos específicos**

- Controlar los procesos de selección del Centro de Gestión Tributaria Chiclayo.
- Proporcionar herramientas para ejercer el control de los procesos de selección en el Centro de Gestión Tributaria Chiclayo.

#### 5.4. Alcance de la auditoría

El presente plan se efectuará en el área de Recursos Humanos de la institución.

#### 5.5. Personas participantes

<b>Participantes</b>	<b>Tareas básicas</b>
<b>Icanaqué Meléndez, Renato André</b>	Obtener de información de los procesos de selección.  Evaluar el ambiente de control y la información recopilada sobres los aspectos de auditoria.  Revisar con los responsables las evidencias de la auditoria

<b>Participantes</b>	<b>Tareas básicas</b>
<b>Neyra Ocaña, Jhesenia Beatriz</b>	Obtener de información de los procesos de selección.  Revisión de documentación histórica.  Revisión de perfiles de puestos y reglamentos de selección

--	--

**5.6. Plan de auditoria**

<b>Plan de auditoria</b>	<b>Ref. AP. T.</b>	<b>Hecho por / Fech</b>	<b>Ref. Oblig.</b>	<b>H/H</b>
<p><b>1. Área de Recursos Humanos</b>            Verificar normatividad existente de control de procesos de selección            Verificar programas de control            Verificar estatuto y reglamentos de trabajo            Verificar perfiles de puesto y manual de funciones            Verificar marcaciones y registro de asistencia            Verificar requerimientos de personal</p> <p><b>2. Área de legajo</b>            Verificar curriculum vitae del personal            Verificar estándares de control de documentación            Verificar actas de procesos de selección</p>				

## 5.7. Instrumentos

### Papeles de trabajo

<b>E N C A B E Z A D O</b>	<b>SECTOR:</b>		
	<b>PERIODO PAD:</b>	<b>FASE:</b>	
	<b>PERIODO AUDITADO (Vigencia):</b>		
	<b>SUJETO DE CONTROL:</b>		
	<b>MODALIDAD DE AUDITORIA:</b>		
<b>Desarrollo del contenido del papel de trabajo</b>			
<b>CONCLUSION:</b>			
<b>AUDITOR:</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	<b>FECHA TERMINACION:</b>	
<b>SUPÉRVISADO POR:</b>			
<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

#### **5.8. Informe de auditoria**

- Se evidencia la falta de documentación, normativas y/o reglamentos que normen los procesos de selección en el Centro de Gestión Tributaria Chiclayo.
- Se recomienda proponer perfiles de puesto precisos para garantizar la selección de personal adecuado a los requerimientos de los puestos en el Centro de Gestión Tributaria Chiclayo.

#### **5.9. Propuesta de un modelo de perfil de puesto**

# PROPUESTA DE PERFIL DEL PUESTO

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Unidad Orgánica:** \_\_\_\_\_

**Denominación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_

**Dependencia Jerárquica Lineal:** \_\_\_\_\_

**Dependencia Jerárquica funcional:** \_\_\_\_\_

**Puestos que supervisa:** \_\_\_\_\_

## MISIÓN DEL PUESTO

## FUNCIONES DEL PUESTO

1

2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

**COORDINACIONES PRINCIPALES**

<b>Coordinaciones Internas</b>

<b>Coordinaciones Externas</b>

## FORMACIÓN ACADÉMICA

### A.) Formación Académica

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Titulado
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Titulado

### C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí  No

### ¿Requiere habilitación profesional?

Sí  No

## CONOCIMIENTOS

### A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):



**B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.**

**Nota:** Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

<b>Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:</b>

**C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedi o	Avanzad o
Word				
Excel				
Powerpoint				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedi o	Avanzad o
Inglés				
.....				
.....				

**EXPERIENCIA**

**Experiencia general**

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

--

**Experiencia específica**

**A.)** Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional

Auxiliar o Asistente

Analista / Especialista

Supervisor / Coordinador

Jefe de Área o Dpto

Gerente o Director

**B.)** Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto**; ya sea en el sector público o privado:

**C.)** En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte B**), marque **si es o no** necesario contar con experiencia en el **Sector Público**:

*Sí, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público*

*NO, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.*

*\* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.*

*\* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.*

**HABILIDADES O COMPETENCIAS**

--

# **CAPÍTULO VI**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones**

La auditoría administrativa en el centro de Gestión Tributario – Chiclayo, de acuerdo al análisis estadístico de los promedios de las dimensiones de la variable tiene un nivel bajo, por lo tanto, se concluye que en la institución objeto de estudio no se lleva de manera correcta y formal un proceso de auditoría administrativa, por lo cual se afecta el control de los procesos de selección de personal del Centro de Gestión Tributario Chiclayo.

El análisis de los procesos de selección de personal del Centro de Gestión Tributario – Chiclayo, presentan las siguientes características el reclutamiento interno presenta un nivel bajo debido a que la institución realiza procesos de selección externos cuando necesita cubrir un puesto. Las entrevistas y pruebas de selección, presenta un nivel bajo, debido a que dichos instrumentos carecen de estándares de control que garanticen contratar al personal ideal. El período de inducción tiene un nivel bajo, debido a que la institución no otorga un intervalo de tiempo que permita al personal conocer y familiarizarse con sus funciones, finalmente las capacitaciones presentan niveles bajos debido a que la institución no realiza las capacitaciones necesarias para lograr las competencias del personal.

La propuesta de auditoría para mejorar los procesos de selección en el centro de Gestión Tributario – Chiclayo debe contemplar las siguientes dimensiones: mecanismos de control, establecimiento de estándares, retroalimentación y control de desviaciones de los procesos de selección

## **6.2. Recomendaciones**

Mejorar la auditoría administrativa en el Centro de Gestión Tributario – Chiclayo.

La institución debe establecer estándares de control que permitan verificar los requisitos que debe cumplir el personal para participar en un proceso de selección interna. Se recomienda realizar un análisis y estudio de puestos de la institución y con esta información fabricar perfiles de puestos que contengan los requisitos mínimos que deben reunir las personas para ingresar a la institución.

La institución debe implementar una política de reclutamiento interno que permita al personal incrementar su motivación intrínseca para lograr las habilidades requeridas para un movimiento horizontal o vertical dentro de la organización.

La institución debe establecer periodos de capacitación que permitan al personal conocer las funciones del puesto, además el periodo de inducción debe ser adecuado en cuanto a la cantidad de días que permitan al personal familiarizarse con el puesto.

Se recomienda utilizar el formato de perfil de puesto propuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, E. (2007). Proceso de Administración de Recursos Humanos aplicado a tiendas de aparatos eléctricos en la ciudad de Jutiapa. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Alexander y Jorge (2010). "Propuesta de un sistema de evaluación para fortalecer el desempeño laboral del personal en la empresa de distribuciones Olano S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2010". (Tesis). Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Alles, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano. (1ª. ed.) Buenos Aires Granica.
- Calderón F. (2011). Sistema de evaluación del Desempeño por objetivos para asesores de crédito en FFP Prodem S.A. (Tesis) Bolivia: Región Oruro.
- César A. Bernal Torres (2006). Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. 2º Edición. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humano. 5º Edición. Ediciones Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento. (3º. ed.) México: Mc Graw-Hill
- Cuestas Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (tercera ed.). Félix Varela y Academia.
- Decreto N° 023. DIRECTIVA N° 002-2014-SERVIR/GDSRH "NORMAS PARA LA GESTIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS"
- Elías (2011). Diagnóstico y Propuesta de mejora al proceso de capacitación de una empresa de Servicios Petroleros – Lima". (Tesis)
- Gereda, L. (2006). Propuesta para el mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo

- para una función educativa. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Gonzales (2011). “Gestión del desempeño y motivación del área de mantenimiento y servicios de una empresa automotriz – Lima”. (Tesis)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ta Edición). México: Mc Graw Hill. Consultado en: [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Kerly y Ayda (2013). “Implementar un Programa de Capacitación al personal para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad de Reque, Chiclayo 2012 – 2013”. (Tesis). Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2008). Administración, una perspectiva global. (13a. ed.) Mexico: Mc-Graw Hill Company.
- Machicao, Mario I. (2011). Gestión del Talento Humano en la empresa. 1º edición. Editorial San Marcos.
- Mondy, W. y Noe, R. (2010). Administración. Octava Edición. México: Pearson educación.
- Núñez (2007). “Un programa de Capacitación sobre servicio al cliente en trabajadores del área de ventas de la empresa Bussines Team S.A – Trujillo – 2007”. (Tesis) Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Ñaupas, Mejía, Novoa y Villágomez (2014). Metodología de la Investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de Tesis. 4º Edición. Bogotá: Ediciones de la U.
- Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Aquichan, 12(3). 263-274. Disponible



<http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

Oseguera (2010). "Actualidad del proceso de capacitación y desarrollo del recurso humano". (Tesis) México: Universidad de Michoacán de San Nicolás de Hidalgo.

Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de Recursos Humanos.

Quiñones (2007). "El control con corrección anticipada como sistema de control para mejorar la calidad de Gestión Administrativa de la Dirección de evaluación Académica y registro técnico de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo". (Tesis). Trujillo: UPAO.

Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de Tumán y Manual de Organización y funciones (MOF) de la Municipalidad Distrital de Tumán.

Reyes, A. (2010). Administración Moderna. México: Limusa

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. Séptima Edición. México: Thomson.

Rubio, B. (2006). Liderazgo en las organizaciones. (1ª. ed.) México, D.F.

Segura, L. (2007). Gestión del Recurso Humano basado en competencias laborales. 2ª. Edición.

Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Cuarta edición. Editorial Limusa.

Souto Anido, L. (2013). Aplicación de Herramientas de la Teoría de los Subconjuntos Borrosos a los Procesos de Selección de Personal. Tesis de opción De Título de Master en Administración de Negocio. Universidad de La Habana, Facultad de Economía, Departamento de Ciencias Empresariales, La Habana.

Tatiana y Joana (2007). "Propuesta de gestión de personas aplicado a la empresa Telefónica Multimedia S.A.C, basada en el modelo de

Gestión del Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral y la satisfacción del cliente – Chiclayo 2007” (Tesis).

Torres (2007). “Proceso de capacitación al personal administrativo para mejorar la atención a los usuarios del hospital Regional Docente de Las Mercedes de la Dirección Regional de salud de Lambayeque”. (Tesis).

Werther, jr y Keith Davis (2008). Administración de Recursos Humanos. 6º edición. Ediciones Mc Graw- Hill.

Zavala Abel, A. (2007). Proyecto de Investigación Científica. 1º edición. Editorial San Marcos E.I.R.L Editor.

## **ANEXOS**

### Anexo 01: Cuestionario

Estimado colaborador:

Lea detenidamente las siguientes interrogantes y responda de acuerdo a su criterio. Marque con una (X) equis la respuesta que crea conveniente.

**TA:** Totalmente de acuerdo

**A:** De acuerdo

**I:** Indiferente

**D:** En desacuerdo

**TD:** Totalmente en desacuerdo

ITEM	TA	A	I	D	TD
La institución cuenta con políticas que se orientan a evitar errores					
La institución cuenta con herramientas o programas que permiten evitar errores.					
La institución cuenta con una Manual de Organización y funciones que permiten controlar las funciones del personal					
La institución cuenta con procedimientos estandarizados que permiten verificar el cumplimiento de las actividades del personal.					
La institución establece estándares para verificar el desempeño del personal					
La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos administrativos					
La institución aplica herramientas y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos de contratación de personal					
La institución se preocupa por comunicar las tareas y actividades del proceso de selección					
Los procesos de contratación son debidamente planificados para evitar errores en la selección de personal					
Los procesos de contratación son auditados de manera periódica con el fin de evitar errores en la selección de personal.					
La institución planifica los requerimientos de la contratación de personal.					
La institución cuenta con políticas y normas que delimitan los procesos de contratación de personal.					
El proceso de contratación de personal permite la selección de personas ideales para la institución					
En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria dentro de la institución.					

Los procesos de reclutamiento interno se encuentran debidamente normados y planificados					
En la institución cuando se necesita cubrir un puesto, se recurre a encontrar a la persona necesaria, en el mercado laboral del país.					
Los procesos de reclutamiento de externo se encuentran debidamente normados y planificados					
Las entrevistas para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar a la persona ideal					
Las pruebas de conocimiento para la contratación de personal tienen estándares y puntos de control que permiten contratar al personal ideal					
La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo indefinido					
La institución dentro de sus políticas de contratación de personal utiliza los tipos de contrato a tiempo definido.					
La institución establece un periodo de tiempo para introducir a la institución al personal recién contratado para evitar errores en su desempeño					
La institución establece un periodo en realizar capacitaciones al personal para ocupar el puesto					
La institución brinda capacitaciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos					

### **Anexo 02: Guía de preguntas de entrevista**

**Objetivo:** Caracterizar la auditoría administrativa y los procesos de selección del Centro de Gestión Tributaria.

**Sujeto:** Gerente de Recursos Humanos del Centro de Gestión Tributaria

1. ¿Cuál es su experiencia en la realización de auditorías administrativas?
2. ¿Qué es importante reconocer cuándo se hace una auditoría? ¿Por qué una auditoría?
3. ¿Cada cuánto tiempo se realiza una auditoría administrativa en la institución?
4. Existe normado y formalizado un proceso de auditoría administrativa en la institución
5. Deme ejemplos de indicadores para controlar la eficiencia de los procesos de selección
6. Descríbame cómo se realizan los procesos de selección dentro de la empresa
7. Si un empleado está haciendo algo diferente a lo especificado en sus funciones, ¿Cuáles son las medidas que se toman?
8. Existe un manual de organización y funciones dentro de la institución?