



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS
EMPRESAS DE SERVICIOS DE ASISTENCIA AL VIAJERO,
PERIODO 2012-2014**

**PRESENTADA POR
NELIDA ELEANA ZAUÑY CORONADO**

**ASESOR:
VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD
Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN
EMPRESARIAL**

LIMA – PERÚ

2016



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

La autora permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN POSTGRADO**

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS
EMPRESAS DE SERVICIOS DE ASISTENCIA AL VIAJERO,
PERIODO 2012-2014**

T E S I S

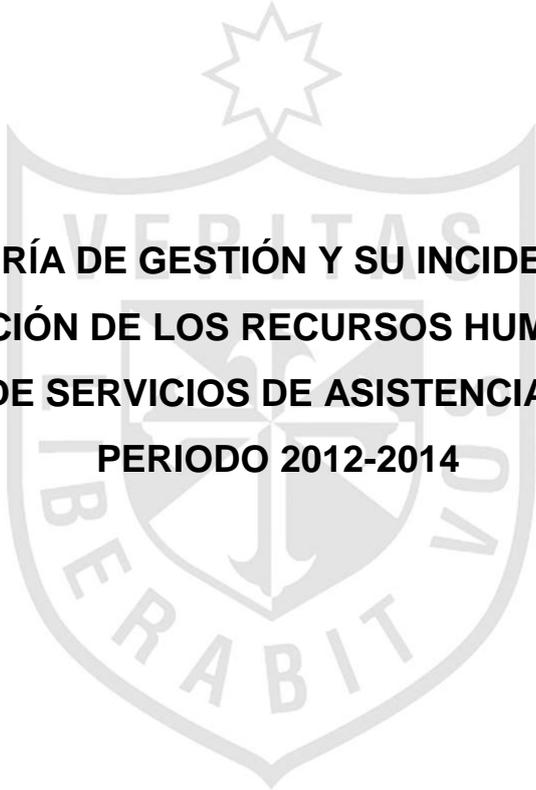
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

PRESENTADA POR:

NELIDA ELEANA ZAUÑY CORONADO

LIMA, PERÚ

2016



**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS
EMPRESAS DE SERVICIOS DE ASISTENCIA AL VIAJERO,
PERIODO 2012-2014**

ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. JUAN AMADEO ALVA GOMEZ

SECRETARIO:

Dr. AUGUSTO HIPOLITO BLANCO FALCÓN

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. DEMETRIO PEDRO DURAND SAAVEDRA

Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO

Dr. MIGUEL ANGEL SUAREZ ALMEIRA



DEDICATORIA

A mis padres por guiarme por el camino de la superación, a mi familia por su apoyo, sin el cual no hubiera podido alcanzar este Grado Académico.

La autora.



AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Escuela de PostGrado de la Universidad San Martín de Porres, por haberme facilitado complementar mis estudios profesionales; a los señores catedráticos, por sus consejos y orientaciones; y para mis compañeros por su aliento permanente.

La autora.

ÍNDICE

PORTADA	i
TÍTULO	ii
ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xiii

Nº de Pág.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática	01
1.2 Delimitaciones en la Investigación	03
1.2.1 Delimitación espacial	04
1.2.2 Delimitación temporal	04
1.2.3 Delimitación social	04
1.2.4 Delimitación conceptual	04
1.3 Formulación del Problema	05
1.3.1 Problema general	05
1.3.2 Problemas específicos	05
Objetivos de la Investigación	06
1.4.1 Objetivo general	06
1.4.2 Objetivos específicos	06
1.5 Justificación e importancia de la Investigación	07
1.5.1 Justificación	07
1.5.2 Importancia	07
1.6 Limitaciones del Estudio	07
1.7 Viabilidad del Estudio	07

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la Investigación	09
2.1.1	Universidades nacionales	09
2.1.2	Universidades internacionales	15
2.2	Marco Histórico	23
2.2.1	Auditoría de Gestión	23
2.2.2	Administración de Recursos Humanos	24
2.3	Marco Legal	27
2.3.1	Auditoría de Gestión	27
2.3.2	Administración de Recursos Humanos	28
2.4	Marco Teórico	31
2.4.1	Auditoría de Gestión	31
2.4.2	Administración de Recursos Humanos	60
2.5	Formulación de Hipótesis	88
2.5.1	Hipótesis general	88
2.5.2	Hipótesis específicas	88
2.6	Marco Conceptual	89

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1	Diseño Metodológico	93
3.1.1	Tipo de investigación	93
3.1.2	Nivel de investigación	93
3.1.3	Método	93
3.1.4	Diseño	94
3.2	Población y Muestra	94
3.2.1	Población	94
3.2.2	Muestra	95
3.3	Operacionalización de Variables	96
3.3.1	Variable independiente	96
3.3.2	Variable dependiente	97

3.4	Técnicas de Recolección de Datos	97
3.4.1	Técnicas	97
3.4.2	Instrumentos	97
3.5	Técnicas de Procesamiento de Datos	97
3.6	Aspectos Éticos	98

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Interpretación de Resultados	99
4.2	Contrastación de Hipótesis	128

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión	142
5.2	Conclusiones	143
5.3	Recomendaciones	144

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas	146
----------------------------	-----

ANEXOS

Anexo Nº 1:	Matriz de Consistencia
Anexo Nº 2:	Encuesta

RESUMEN

En cuanto al desarrollo de la tesis, se trató sobre una problemática de mucho interés en el campo del control, como es el tema “La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de asistencia al viajero – Lima Metropolitana, periodo 20120-2014” *cuya información se recopiló por intermedio de los auditores de las empresas de servicios de asistencia al viajero*, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario con el fin de determinar si el empleo de la auditoría de gestión, incide en la administración de los recursos humanos en las empresas de servicios en referencia.

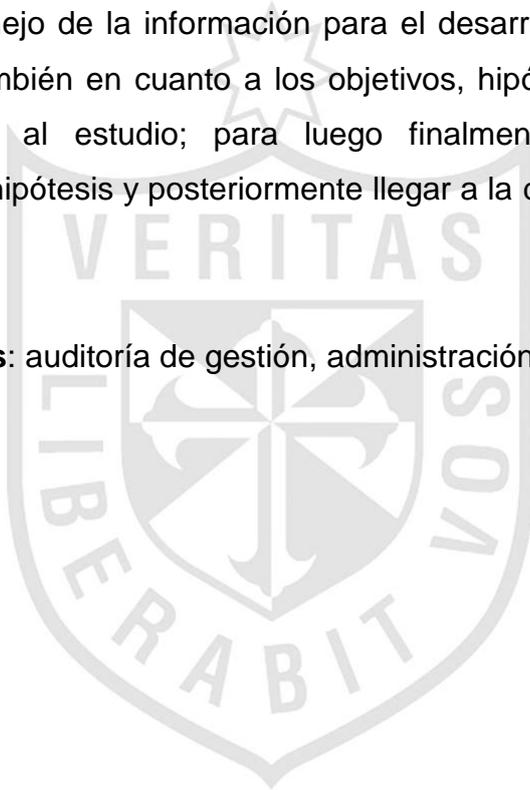
Durante el desarrollo de la investigación se determinó que el empleo de la auditoría de gestión evalúa los resultados en las empresas de servicios de asistencia al viajero y como resultado del trabajo de campo se encontró que incide favorablemente en la gestión de los recursos humanos de estas empresas, cuya información se obtuvo como resultado de las encuestas aplicadas y que luego de la contrastación de hipótesis, se estableció que existe una relación directa entre la auditoría y la administración del personal que trabaja en este sector.

Por otro lado, en lo concerniente a los capítulos relacionados con el planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, discusión,

conclusiones y recomendaciones; se encuentra respaldadas por fuentes de información señaladas en las referencias bibliográficas, cuyos autores con sus aportes demostraron la importancia que tiene la auditoría de gestión y la administración de los recursos humanos al aplicarlo conforme lo establecido en las diferentes áreas de la organización, permiten optimizar el trabajo en las organizaciones dedicadas a este tipo de actividad.

Al concluir la investigación, se determinó que la aplicación de la metodología de la investigación científica, fue empleada desde el planteamiento del problema, el manejo de la información para el desarrollo de la parte teórico conceptual; como también en cuanto a los objetivos, hipótesis y todos los otros aspectos vinculados al estudio; para luego finalmente, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis y posteriormente llegar a la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: auditoría de gestión, administración de recursos humanos.



ABSTRACT

Regarding the development of the thesis, it was on an issue of great interest in the field of control, as is the theme "The audit and its impact on the management of human resources services companies travel assistance - Lima Metropolitana, 20120-2014 period "whose information was collected through the auditors of companies travel assistance services, who were administered the survey technique with his instrument the questionnaire in order to determine whether the use of the audit, affects the management of human resources in service companies in question.

During the course of the investigation it was determined that the use of audit evaluates the results in service companies travel assistance and as a result of fieldwork found that a positive impact on the management of human resources of these companies whose information was obtained as a result of the surveys and then the hypothesis testing, it was established that there is a direct relationship between audit and management staff working in this sector.

On the other hand, with regard to the chapters related to the problem statement, theoretical framework, methodology, results, discussion, conclusions and recommendations; is supported by information sources listed in the references, the authors with their contributions demonstrated the importance of the audit of management and administration of human resources when applied as

established in the different areas of the organization, optimize the I work in organizations dedicated to this type of activity.

At the conclusion of the investigation, it was determined that the application of the methodology of scientific research, was employed from the problem statement, the management of information for the development of the conceptual theoretical part; as well as to the objectives, hypotheses and all other aspects related to the study; and then finally carry out the testing of hypotheses and then get to the discussion, conclusions and recommendations.

Key words: Senior management, human resources management.



INTRODUCCIÓN

La tesis tiene como título ***“La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de asistencia al viajero – Lima Metropolitana, periodo 2012-2014”***, el cual está estructurada en cinco capítulos: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, Análisis e Interpretación de Resultados, terminando con la Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia fuente bibliográfica la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los anexos correspondientes.

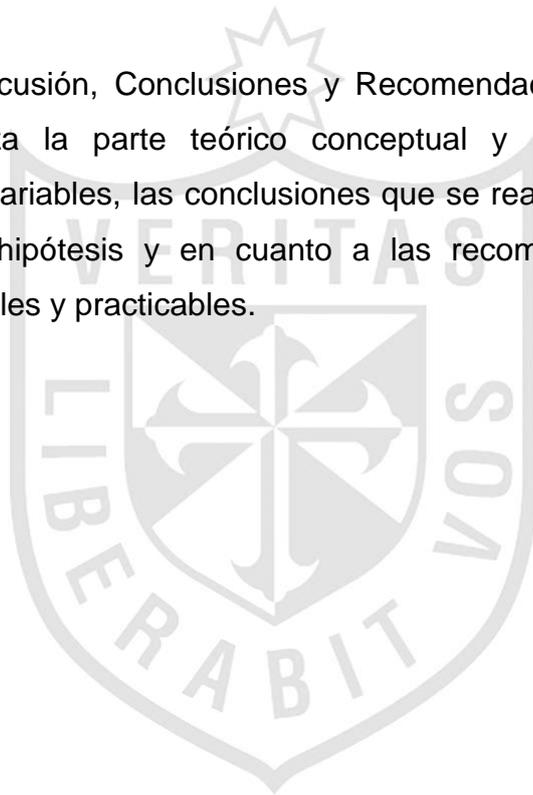
Capítulo I: Planteamiento del Problema, en este punto abarca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; incluyendo la descripción de la realidad problemática, delimitaciones, problemas, objetivos, justificación e importancia del trabajo, limitaciones; terminando con la viabilidad del estudio.

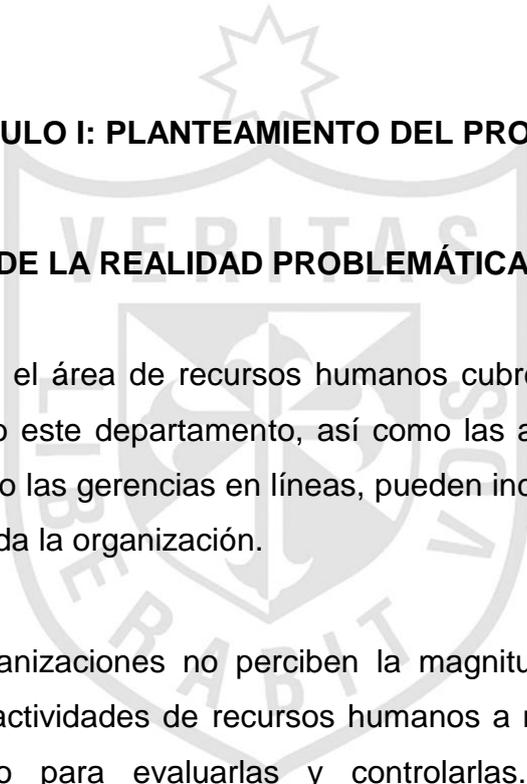
Capítulo II: Marco Teórico, abarca desde los antecedentes, marco histórico, marco legal, marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre auditoría de gestión y administración de los recursos humanos; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; además las variables son de interés, permitiendo clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, culminando con la formulación de las hipótesis.

Capítulo III: Metodología, comprende desde el tipo, nivel, método, diseño; así como la población y muestra; operacionalización de las variables, técnicas de recolección de datos, técnicas de procesamiento de datos y aspectos éticos.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados, se trabajó con la técnica del cuestionario con preguntas cerradas, con las cuales se realizaron la parte estadística y gráfica; además se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión, culminando con la contrastación de las hipótesis.

Capítulo V: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, en cuanto a la discusión, se analiza la parte teórico conceptual y normatividad existente relacionada con las variables, las conclusiones que se realizaron de acuerdo a la formulación de las hipótesis y en cuanto a las recomendaciones se puede apreciar que son viables y practicables.





CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La auditoría en el área de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo las gerencias en líneas, pueden incluir a una división de la compañía o a toda la organización.

En muchas organizaciones no perciben la magnitud de la inversión que realizan en las actividades de recursos humanos a menos que adopten un plan sistemático para evaluarlas y controlarlas. Hasta el momento, solamente las grandes organizaciones emprenden algún tipo de evaluación de la gestión de los recursos humanos como “intangible” y, por tanto, no ven la necesidad de llevar a cabo una evaluación. Al no emprender una evaluación rigurosa, no pueden conocer el aporte real del departamento de Recursos Humanos a la productividad general de la organización.

La importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener

satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Las empresas están compuestas de seres humanos que se unen para beneficios mutuos, y la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente. Lo que distingue una empresa de otra es que los departamentos de recursos humanos son dinámicos y eficientes, tienen ideas diferentes cada uno de ellos. Es sólo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Todas las organizaciones (y sus departamentos) deben realizar un análisis periódico, a fin de determinar con exactitud cuáles son sus virtudes y sus defectos. A su vez, los resultados de este análisis habrán de compararse con las predicciones que se hayan hecho respecto de los condicionantes internos y externos de la organización. Esta información servirá de fundamento para el control de la gestión de los recursos humanos, en el sentido de que ayudará a elegir su plan estratégico.

Dentro de esta realidad, una Auditoría de Gestión visualiza objetivos por alcanzar; entre los que destaca determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente; así como también establecer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas, complementándose con la evaluación que se hace a los objetivos del programa, orientado a establecer si son apropiados, suficientes o pertinentes y el grado en que se producen los resultados esperados.

La parte importante de la Auditoría de gestión empresarial, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas; la determinación de sí los

programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la obtención de las pautas fijadas, ya para la modificación, supresión, adición o cambios de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas y las nuevas técnicas que al respecto hayan aparecido.

De este modo, creemos oportuno mencionar que el trabajo de la auditoría de gestión es una fase de mejoramiento continuo, de evaluaciones sucesivas en la búsqueda de que los recursos de la entidad sean aplicados conforme a los objetivos propuestos, consecuentemente también siempre se realiza de acuerdo a un modelo de trabajo preestablecido y fijado por la entidad con los objetivos de revisar y verificar de acuerdo a los niveles en que la entidad haya evolucionado.

Podemos, considerar la Auditoría de gestión como un procedimiento que tiene como objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo, en su caso los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de los fines administrativos.

Hasta hace poco, no había una necesidad imperiosa, excepto por el interés administrativo general, para tomarse tiempo y el gasto de practicar una auditoría a recursos humanos. Sin embargo, los rápidos cambios recientes en el ambiente comercial señalaron la necesidad para muchas firmas de realizar revisiones sistemáticas y regulares de los sistemas de control en sus organizaciones.

1.2 DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN

Después de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación con fines metodológicos fue delimitada en los siguientes aspectos:

1.2.1 Delimitación espacial

Este trabajo se realizó a nivel de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero - Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

1.2.2 Delimitación temporal

El período en el cual se realizó esta investigación comprendió los meses de Julio – Octubre del 2015.

1.2.3 Delimitación social

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de los profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero.

1.2.4 Delimitación conceptual

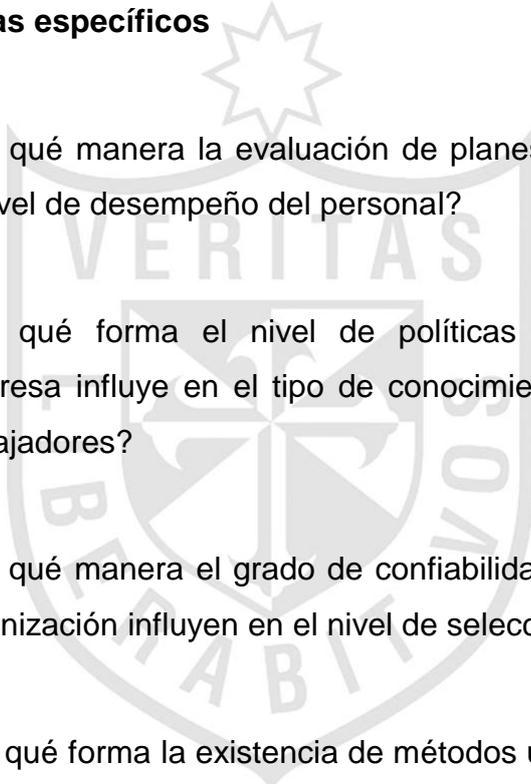
- **Auditoría de Gestión.** La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.
- **Administración de los Recursos Humanos.** Es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema general

¿De qué manera el empleo de la auditoría de gestión incide en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero – Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014?

1.3.2 Problemas específicos

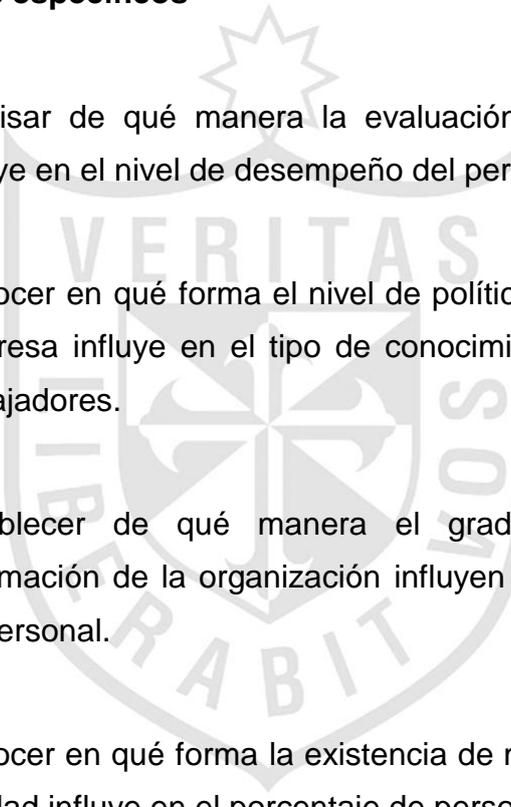
- 
- a. ¿De qué manera la evaluación de planes y objetivos influye en el nivel de desempeño del personal?
 - b. ¿En qué forma el nivel de políticas implementadas en la empresa influye en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores?
 - c. ¿De qué manera el grado de confiabilidad de información de la organización influyen en el nivel de selección de personal?
 - d. ¿En qué forma la existencia de métodos utilizados por la entidad influye en el porcentaje de personal contratado?
 - e. ¿De qué manera el grado de utilización de los recursos incide en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa?
 - f. ¿En qué forma el nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia influyen en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar si el empleo de la auditoría de gestión, incide en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero - Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

1.4.2 Objetivos específicos

- 
- a. Precisar de qué manera la evaluación de planes y objetivos influye en el nivel de desempeño del personal.
 - b. Conocer en qué forma el nivel de políticas implementadas en la empresa influye en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores.
 - c. Establecer de qué manera el grado de confiabilidad de información de la organización influyen en el nivel de selección de personal.
 - d. Conocer en qué forma la existencia de métodos utilizados por la entidad influye en el porcentaje de personal contratado.
 - e. Precisar de qué manera el grado de utilización de los recursos incide en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa.
 - f. Conocer en qué forma el nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia influyen en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Justificación

La presente investigación se justifica pues la auditoría examina los objetivos, las políticas, los controles, la aplicación de recursos, y la estructura de la organización para así contribuir con el desarrollo de sus propósitos y necesidades. Esto ayudará a que el personal esté en un nivel competitivo acorde al sector empresarial y así mismo, evitar que conviva con sus errores.

1.5.2 Importancia

El estudio por la forma como se ha planteado en la parte metodológica, está orientado a demostrar los alcances que tiene el empleo de la auditoría de gestión a nivel de la administración de los recursos humanos que trabajan en las empresas de servicios de asistencia al viajero en Lima Metropolitana, periodo 2012-2014.

1.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En este trabajo de investigación no se presentaron dificultades que impidan su ejecución, dado que se contó con el material necesario para su desarrollo.

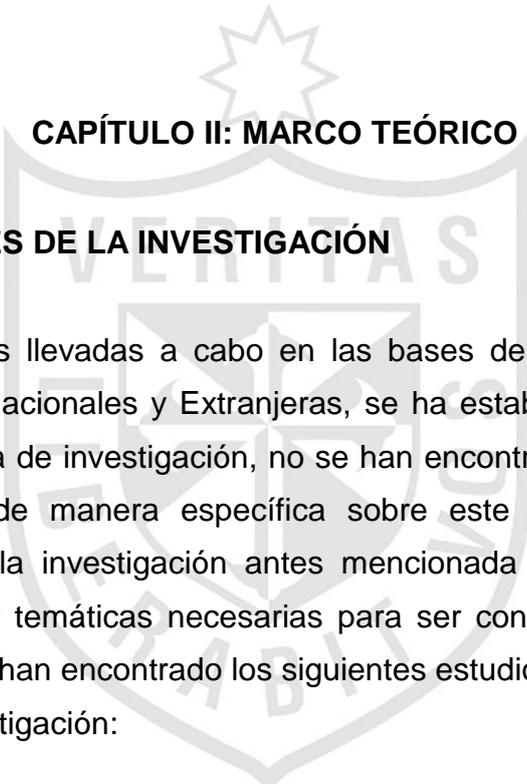
1.7 VIABILIDAD DEL ESTUDIO

Este estudio es viable por las siguientes razones:

- Se cuenta con el apoyo en la facilitación de información para su desarrollo.
- Se dispone de fuentes bibliográficas relacionada con el tema.

- Se dispone del tiempo suficiente para dedicarlo a la investigación y cumplir los objetivos.
- Se cuenta con el apoyo de los profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, dispuestos a colaborar con la investigación.
- Por lo tanto la investigación es viable y practicable.





CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En las consultas llevadas a cabo en las bases de datos de las distintas Universidades Nacionales y Extranjeras, se ha establecido que en relación al presente tema de investigación, no se han encontrado otros estudios que hayan tratado de manera específica sobre este problema, por lo que considero, que la investigación antes mencionada reúne las condiciones metodológicas y temáticas necesarias para ser considerada como inédita. Sin embargo se han encontrado los siguientes estudios relacionados al tema materia de investigación:

2.1.1 Universidades Nacionales

a) Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Autor: ZANABRIA HUISA, Elmer Nieves.

Título: Enfoque integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector Público Región (Puno 2003).

Resumen: La planeación es importante para fijar los grandes objetivos en la gestión regional, ello implica tener como soporte los planes estratégicos de desarrollo a corto, mediano y largo

plazo; los presupuestos deben ser coherentes a dichos planes. La organización de tipo vertical limita la comunicación interna y con su entorno externo, las decisiones son lentas y burocráticas, por tales razones es necesario la horizontalización de la organización y elaborar un “Presupuesto Integral” multianual que comprenda presupuestos parciales por áreas, actividades e inversión, que permitan identificar los gastos y costos en la gestión, medir el impacto y desempeño; mejoras en el control y la toma de decisiones. La dirección o gobierno de los presupuestos es débil, debido a los cambios continuos del presidente ejecutivo, a la falta de liderazgo, delegación del poder (empowerment), gestión en equipo y ausencia de una filosofía organizacional y de procesos o trabajos del personal.

El proceso de gestión presupuestaria de actividades y proyectos de inversión del sector público comprende: la planeación, programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto. En las que existe una excesiva concentración del poder de decisión presupuestal en el Vice Ministerio de Hacienda del MEF, con excepción de las fases de planeación, control, evaluación y parcialmente en la ejecución del proceso presupuestario. En cuanto a la distribución de los recursos públicos, no hay equidad, concentrándose en el orden de 60 al 74.5% los recursos en la capital de la República y gobierno central.

b) Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Autor: VILLANUEVA IPANAQUÉ, Carmen Isabel

Título: Impacto del E-COMMERCE en la auditoría de la gestión empresarial en Organizaciones Comerciales de Lima Metropolitana (Lima -2012).

Resumen: El impacto del e-commerce en la auditoría es positivo, que se evidencia en los altos porcentajes de respuestas afirmativas en relación al “Control interno”, “Estrategias de comercio electrónico” y “Oportunidades y riesgos del e-commerce”. Existe impacto del comercio electrónico en el proceso de planificación e implementación de la auditoría, basado en que las actividades virtuales de las empresa se realizan aplicando un nuevo esquema de trabajo que requiere implementar un plan no tradicional. La complejidad de los procesos involucra la participación de auditores con capacitación en esta área. Para la realización de una auditoría en empresas con e-commerce o sin ella, los objetivos básicos no cambian, solo cambia el método de revisión, debido a que, en el primer caso, las transacciones son referenciadas en formato digital; por lo cual, no hay efectos de comercio electrónico sobre el informe del auditor dado que los criterios para la elaboración del informe del auditor se regirán por las normas establecidas. La expansión del uso de comercio electrónico tiene un fuerte impacto en la misión de auditoría a principios de la etapa de planificación del trabajo. Las transacciones de comercio electrónico aumentan el volumen de trabajo en la etapa de planificación de la auditoría y pueden aportar numerosas particularidades que tienen que ser analizadas y comprendidas por el auditor.

c) Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Autor: BACA MORANTE, Yanette Armida

Título: La auditoría académica herramienta moderna para la gestión académica y gerencial de las universidades de Lima Metropolitana 2004-2008. (Lima 2011).

Resumen: La presente tesis tiene como finalidad lograr de las Universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana sean eficientes en su gestión académica y gerencial; así mismo

cumplan cabalmente el rol que la Ley N° 23733, Ley Universitaria lo prescribe. Permitirá conocer la forma en que se lleva a cabo la gestión académica y gerencial de la Universidad, y, en base a esto, llevar a cabo la auditoría académica, herramienta que mejorará la eficiencia de estas. Para este análisis se utilizó la investigación – acción, apoyándose con encuestas que sirvieron para elaborar gráficos ilustrativos que apoyen la investigación. Finalmente presenta conclusiones y recomendaciones del tema.

d) Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Autor: BEDOYA SÁNCHEZ, Enrique Osvaldo

Título: “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas” (Lima - 2003)

Resumen: Para toda empresa moderna que se involucra en el desarrollo humano, o Gestión de las personas, llamado así por los especialistas contemporáneos, consideran que es este el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico. Esto se explica además porque el aumento de los rendimientos en productos (output) por unidad de insumo (input) a lo largo del tiempo, la humanidad acabó dominando las fuerzas de la naturaleza y, en el proceso, se dio forma como cultura. Además la economía global surge de la producción y competencia basada en la información se caracteriza por su independencia, su asimetría, su regionalización, la creciente diversificación dentro de cada región, su inclusividad selectiva, su segmentación excluyente y como resultado de todos estos rasgos, una geometría extraordinariamente variable que tiende a disolver la geografía económica histórica.

Para maniobrar en la nueva economía global, caracterizada por el aluvión constante de nuevos competidores que emplean nuevas tecnologías y capacidades de recorte de costes, las grandes

empresas tuvieron sobre todo que hacerse más efectivas en lugar de más económicas.

e) Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga

Autor: DE LA CRUZ SULCA, Hilda Cobali

Título: “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga” (Ayacucho – 2009)

Resumen: Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas éstas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal. Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinares,

contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio.

f) Pontificia Universidad Católica del Perú

Autores: DIESTRA MEJÍA Miguel Ángel, ESPINOZA DELGADO Lizeth Maryuri, LIAO LÓPEZ Remo Alonso y PORTOCARRERO GUERRA Cinthya Lisette.

Título: Tdc Talent Development Consulting Consultora de Recursos Humanos (Lima, 2012).

Resumen: A partir de las investigaciones realizadas en el sector de Consultoría de Recursos Humanos, identificamos una oportunidad de negocio en temas de desarrollo del capital humano del mercado empresarial. La oportunidad encontrada es el desarrollo de liderazgo por medio de un servicio que permita medir y evaluar el impacto del mismo en la organización. En base a ello, se buscó crear un plan de negocios que logre captar las necesidades de las empresas a través de un servicio integral. La propuesta de negocio se basó en: Ser una Consultora de Recursos Humanos que brinde un “Servicio Integral de Desarrollo de Liderazgo (SIDEL)”. El SIDEL tiene por finalidad brindar un servicio de alta calidad a las empresas líderes del país que permita solucionar sus necesidades en cuanto al desarrollo de competencias con el fin que esto pueda generar un impacto en el aumento de la productividad de la empresa.

Además, se contará con la participación de un personal capacitado en las metodologías y herramientas necesarias para lograrlo. El servicio integral de desarrollo de liderazgo se ofrecerá para los mandos medios de las empresas, mediante metodologías innovadoras y reconocidas a nivel mundial. La

oferta integral contará con las siguientes cuatro etapas: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados.

La evaluación de liderazgo se basa en conocer las necesidades en desarrollo de competencias del capital humano, el desarrollo de liderazgo busca maximizar las competencias necesarias para desarrollar su liderazgo estratégico por medio de sesiones de aprendizaje experiencial, el seguimiento y monitoreo tiene el fin de asegurar la sostenibilidad del liderazgo a través de sesiones personalizadas, y la medición de resultados busca mostrar los beneficios obtenidos a través de la inversión en su capital humano.

Finalmente, el modelo de negocio presenta una propuesta diferenciadora y rentable, la cual necesita una inversión de US\$ 24,039, con una tasa interna de retorno (TIR) de 44% que supera de manera significativa el costo del capital. En un periodo de evaluación de 8 años, el proyecto presenta una rentabilidad atractiva para los inversionistas generando un valor actual neto de US\$ 37,884 utilizando una tasa de descuento de 25%.

2.1.2 Universidades internacionales

a) Universidad Tecnológica Equinoccial – Ecuador

Autor: JIMÉNEZ JIMÉNEZ, Isabel María.

Título: “Auditoría de gestión integral en la administración del servicio de agua potable y alcantarillado de la empresa EMAPA-SD, Cantón Santo Domingo de los Colorados”.
(Ecuador, 2008).

Resumen: En la realización de la investigación se detectó el problema que la Auditoría Interna en la EMAPA-SD no es

considerada de manera adecuada a través de sus reportes en el nivel jerárquico para tomar las decisiones sobre el cumplimiento de los objetivos y metas de cada plan operativo. Por esta razón se propone como alternativas de mejoramiento y solución, la Auditoría de Gestión a la deficiencia de la Administración del Servicio de Agua Potable de la Empresa.

La Auditoría de Gestión Integral es la contribución de la investigadora al mejoramiento de la Administración del Servicio de Agua Potable mediante una guía, la que se encuentra descrita en sus componentes de las variables respectivas en el capítulo IV de este documento. La Unidad de Auditoría de Gestión Integral, fundamentará sus reportes en el conjunto de indicadores de cada plan operativo en el marco de la eficiencia, eficacia, efectividad y la economía, con la medición precisa sobre su cumplimiento por unidades de tiempo: mensual, trimestral, semestral y anual. La Guía de Auditoría de Gestión, señala con claridad el procedimiento básico para educar y capacitar al conjunto de personas de las diferentes áreas para su participación coordinada por medio de la Unidad de Auditoría. De esta manera se pretende una mayor aportación del conjunto de personas administrativas, operativas y de auditores, para integrar un equipo multidisciplinario de trabajo con el propósito de reportar el nivel de cumplimiento mensualmente a la Presidencia y al Directorio de la EMAPA-SD. Por lo tanto, se pretende sustituir el sistema tradicional de Auditoría Interna por la Unidad de Auditoría de Gestión Integral como instrumento de apoyo y asesoría que reporte los informes en los que se incluyan las recomendaciones correspondientes para que las autoridades pertinentes tomen en su oportunidad decisiones para corregir los errores o situaciones problemáticas detectados en los procesos de control y de investigación por el equipo auditor.

b) Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca – Ecuador.

Autores: GUAZHAMBO INGA Sandra Ángela, JARAMA PEÑALOZA Emma Cecilia y VÁZQUEZ BUÑA Eugenia Gabriela.

Título: “Auditoría de gestión y evaluación del riesgo operativo aplicado al área de negocios de la cooperativa de ahorro y crédito CREA Ltda., en el periodo comprendido del 1 de enero y el 31 diciembre de 2011” (Cuenca, 2012)

Resumen: Todas las entidades sin importar su naturaleza o tamaño deberían someterse a auditorías con la finalidad de que se evalúe su gestión y permita identificar el grado de cumplimiento de sus metas determinando cuán eficientes y confiables son las mismas. El objetivo principal para desarrollar el presente trabajo fue, determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables; así como la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos planteados por el área de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda. Se pudo determinar que el Sistema de Control Interno del área mencionada tiene un riesgo de control moderado, debido a la falta de revisión y cumplimiento de los procesos establecidos por parte de los directivos y el personal del área.

La Auditoría de Gestión se desarrolló a través de la aplicación de las fases de auditoría dando como producto el informe final, el mismo que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, que se encuentran dirigidas a los directivos y personal de la Cooperativa. De igual manera, la Evaluación del Riesgo Operativo, se realizó mediante un levantamiento de procesos del área de negocios, para luego construir la matriz de riesgo, la misma que describe cada una de las actividades

específicas de los procesos del área, dando como resultado factores de riesgo que serán mitigados a través de actividades de control. Como producto final de esta evaluación se elabora un informe final con las actividades de mayor peso de gravedad, su respectiva acción de control, sus recomendaciones y conclusiones del caso.

c) Universidad Técnica Particular de Loja – Ecuador.

Autores: CUENCA MERINO Irlanda Maritza y LAPO GUAMÁN Diana Maribel.

Título: Auditoría de gestión en la Unidad Educativa Fiscomisional “María Auxiliadora” de la Ciudad de Cariamanga, Provincia de Loja del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010. (Loja, 2011).

Resumen: Una vez culminada la práctica profesional durante un periodo muy importante, la cual nos permitió ser partícipes de la realidad laboral en la que logramos desenvolvemos en una forma objetiva e imparcial y real, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación profesional, la misma que nos ha resultado satisfactoria, tanto en la ejecución del trabajo como en lo personal.

Se determinó la eficiencia, eficacia y calidad con la que se realizan las diferentes funciones en el Colegio Fiscomisional “María Auxiliadora”. La preparación de programas de auditoría, aplicación de técnicas, métodos y aplicación de pruebas nos ayudó a obtener evidencia y hallazgos en el Colegio Fiscomisional “María Auxiliadora” de Cariamanga, proporcionando así una alternativa de solución a la institución. La Institución carece de un reglamento interno que permita establecer responsabilidades directas entre los diferentes miembros de la institución, estudiantado y padres de familia. La calidad de educación, según

el criterio de padres de familia y estudiantes encuestados, la calificaron de muy buena, debido al cumplimiento de las planificaciones, responsabilidad y metodología utilizada en la institución.

d) Universidad Veracruzana – México.

Autor: CID DE LEÓN RODRÍGUEZ, Claudio.

Título: Propuesta de un Sistema para Mejorar la Administración de Recursos Humanos en Ferretería Onofre (Veracruz, 2008)

Resumen: En el presente trabajo recepcional se propone un Sistema de Administración de personal aplicable a Ferretería Onofre, ya que debido a mi experiencia en esa empresa he detectado una escases de control en su actual administración de personal, lo cual dificulta el seguimiento laboral de sus empleados y eleva el porcentaje de malas decisiones al seleccionar y capacitar personal; para lo cual se iniciará explicando lo que es una organización y su comportamiento con los Recursos Humanos, así como las teorías de sistemas que la rodean.

Las organizaciones sufren la poca identificación con sus trabajadores, la visión y objetivos que pretende alcanzar no son interpretados por los empleados, quienes solo buscan su satisfacción personal, impidiendo un crecimiento recíproco y el distanciamiento. Es por eso la concientización de las organizaciones por atender el aspecto humano, entendiendo que todos los recursos son movidos por éste y su satisfacción laboral es impredecible para el buen funcionamiento de la logística, proporcionando todos los elementos necesarios para el desarrollo de ese capital, siendo retribuidos con su producción y aporte a la organización.

Crear un departamento especial para la atención de necesidades y papeleo de los trabajadores es una muestra de la importancia que el recurso humano ha adquirido en las empresas, pero es su correcta aplicación y organización la que podría marcar diferencia con resultados que se reflejen en aspectos económicos.

Las empresas grandes ahora se preocupan por tener un mejor control sobre sus empleados y mantenerlos identificados con lo que hacen, satisfaciendo ambas partes sus necesidades y conjuntándose para el crecimiento recíproco.

e) Universidad de la Sierra Sur – México.

Autor: LÓPEZ BAUTISTA, Betzhabe

Título: Análisis de la Administración de Recursos Humanos a través del enfoque de Servicio Civil de Carrera en la Unidad de Planeación de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de Oaxaca. (México, 2011).

Resumen: El servicio civil de carrera es considerado un mecanismo que permite administrar los recursos humanos apegados a normas legales y procesos administrativos claros en la Administración Pública; lo que garantiza que el ingreso, la permanencia, la capacitación y la evaluación de los servidores públicos se lleven a cabo de manera imparcial. Aunado a ello, la implementación de aspectos de la ética en la función pública contribuye a orientar las acciones del servidor público al interés de la ciudadanía. Por ello es importante que en la Secretaría de Administración del Gobierno de Oaxaca se plantee un esquema de recursos humanos que retome aspectos del servicio civil de carrera y elementos de la ética, con la finalidad de contar con servidores públicos profesionalizados y éticos, que puedan

contribuir a mejorar el funcionamiento de la Administración Pública Estatal.

f) Universidad de Valladolid – España.

Autor: MARTÍN SIERRA, Celia.

Título de la tesis: Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. (Valladolid, 2011).

Resumen: El análisis que hemos realizado ofrece unos resultados interesantes, no sólo desde el punto de vista académico, sino también desde el punto de vista de la. En este sentido, uno de los objetivos de esta investigación es el de poder extraer conclusiones útiles para el ámbito de la práctica empresarial de la gestión de recursos humanos con el fin de mejorar su contribución a la competitividad y al éxito empresarial. Desde nuestro punto de vista, las implicaciones para la gestión de recursos humanos que se derivan de las relaciones significativas observadas en el análisis llevado a cabo son, aunque modestas, diversas. Estas implicaciones integran las siguientes recomendaciones.

La dirección empresarial debe valorar el concepto del capital humano de la organización en toda su amplitud, valorando, por tanto, la potencialidad empresarial que tiene, no sólo el capital intelectual sino, también, el capital social y el capital afectivo de sus empleados.

Tras el análisis empírico realizado, nos sumamos a la opinión de otros autores, como Barney y Wright (2007) y Gratton y Ghoshal (2003), de que el valor que los empleados aportan a la organización, en virtud de su capital humano, no se deriva

únicamente de sus conocimientos y habilidades –capital intelectual- sino, también, de su capital social y de su capital afectivo.

Indudablemente, el capital intelectual de los empleados constituye un recurso estratégico en muchas organizaciones. Sin embargo, las contribuciones positivas de los empleados al desempeño organizativo también provienen de la interacción, cooperación y colaboración entre dichos empleados. Concretamente, a través de su capital social se genera un conocimiento colectivo que puede redundar positivamente en los resultados organizativos. En consecuencia, las empresas deberían favorecer el desarrollo de capital social de sus empleados, por ejemplo, a través de estructuras de trabajo cooperativas que fomenten la interacción entre diversos empleados, que fomenten la confianza basada en el sentimiento de grupo y que fomenten unos objetivos y un lenguaje común a esos empleados. Además, no es suficiente con poseer una plantilla altamente cualificada y establecer formas de trabajo cooperativas, sino que también es necesario desarrollar un capital afectivo que esté basado en el compromiso y el vínculo afectivo de los empleados hacia su organización. Es decir, las organizaciones necesitan contar con el “querer hacer” de sus empleados como complemento y refuerzo del su capital intelectual y de su capital social. En suma, la dirección de las empresas y, en particular, el área de recursos humanos, debería valorar al recurso humano en una dimensión más completa – intelectual, social y afectiva- con el objetivo de aplicar las prácticas y políticas que puedan potenciar cada una de estas dimensiones del capital humano de sus empleados. Todas ellas son necesarias para maximizar el valor que puedan aportar los empleados a la organización a través de un capital humano multidimensional.

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 Auditoría de Gestión

El estudio de la Auditoría de Gestión es tan extenso como la administración misma, las iniciativas y tendencias que propiciaron el surgimiento de una es la razón de la existencia de la otra, es por eso que la base de información que la sustenta es común en muchas de sus vertientes y sirve de plataforma para darle contexto a la Auditoría de Gestión.

Más adelante, alrededor del año 1800 a. de c., en Babilonia aparece el Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio. Con el paso del tiempo, en el año 1600 a. de C. nuevamente los egipcios presentan la iniciativa de reorganizar la administración y el control de los territorios ejercidos por el gobierno central.

En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, desarrollan una propuestas para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial en Gran Bretaña, considerada frecuentemente como la cuna de la auditoría, comienza el desarrollo técnico de esta disciplina, luego, cuando las sociedades anónimas se convirtieron en la forma jurídica predominante de organización, los administradores profesionales sustituyeron a los propietarios individuales y los sistemas de contabilidad fueron mejorados y estandarizados, consecuentemente, se establecieron controles internos en las empresas como una medida, fundamentalmente, para la prevención de fraudes y además, para la obtención de información contable digna de confianza.

En 1900 emerge de manera formal la administración científica, con el Frederick Winslow Taylor, propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The Principles Of Scientific Management*. Esta escuela fortalece sus fundamentos con los trabajos de Henry L. Gantt, en 1901 y de Harrington Emerson en 1910. El primero, por definir un sistema de tarea y bonificación por sus graficas de control, temas que dio a conocer a su libro *Industrial Leadership*. El segundo, por su ingeniería de eficiencia fundamentada en principios, difundida a través de sus artículos “Efficiency as a Basis for Operation and Wages”, publicados por la revista *The Engineering Magazine*, entre 1900 y 1919.

Dos años después, en 1935, James Q. Mc Kinsey sentó las bases de lo que denominó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”, más adelante convirtiéndose en el control o Auditoría de Gestión.

2.2.2 Administración de Recursos Humanos

Durante los últimos años los Recursos humanos se han considerado parte de las otras funciones fundamentales de la Empresa que ha nacido y evolucionado en determinadas contingencias históricas, las cuales se pierden en la antigüedad, en el nacimiento de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos. Los Recursos Humanos asumen un carácter autónomo cuando los órganos que lo desarrollan se someten a vínculos jerárquicos de dependencia de otras funciones y se constituye como unidad independiente, por lo cual, el desarrollo de los Recursos Humanos coincide con el nacimiento y la consolidación de la función de personal. Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a tomarlas a cambio de dinero; por su parte, los trabajadores requieren de fondos para satisfacer

necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero. A continuación se hace mención de algunos hechos que marcaron las etapas por las que fue atravesando la Administración de Recursos Humanos.

a) Revolución industrial:

- Sustitución del hombre por maquinas.
- Producción en masa y se crea el ensamblado.
- Se elimina el trabajo físico.
- Surgen científicos e ingenieros.
- Existe la supervisión y control de los trabajadores.
- Comienza el trabajo especializado.

b) Sindicalismo:

- Creación de grupos para defender y regular las jornadas de trabajo.
- Estos grupos revisaban cuestiones relacionadas con el sueldo y algunas condiciones de trabajo.

c) Administración científica:

- Estandarización del trabajo (estudio de métodos de tiempos y movimientos).
- Estudio de derechos y deberes.

d) Paternalismo:

- Cuestiones jefe-empleado (satisfacción de necesidades).
- Otorgamiento de prestaciones como el servicio médico.
- Mejora de las condiciones de higiene en el área de trabajo.
- Mejora de prestaciones.

- e) Psicología industrial:
 - Se empieza a conocer al individuo.
 - Se comienza a investigar y se hacen pruebas de selección.
 - Conoce al individuo en su medio social.

- f) Relaciones humanas:
 - Buscan que exista comunicación, honestidad, lealtad, responsabilidad,

- g) Conductismo:
 - Factores del comportamiento.
 - Investigaciones científicas acerca del comportamiento del individuo.
 - Verificación empírica de datos.

- h) Surgimiento de especialistas:
 - Psicólogos.
 - Reclutadores.
 - Seleccionadores.
 - Capacitadores.
 - Instructores.

- i) Bienestar público:
 - Se elaboran planes de bienestar social para el trabajador.

Por tanto, las organizaciones implican requerimientos más complejos, ocupando más elemento humano. Con la creación de carreras como la de Licenciado en Administración de Empresas y la de Licenciado en Relaciones Industriales, han incluido materias tendientes a la Administración del factor humano.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 Auditoría de Gestión

Constitución Política del Perú

Artículo 61°. El Estado facilita y vigila la libre competencia. Combate toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Ninguna ley ni concertación puede autorizar ni establecer monopolios.

La prensa, la radio, la televisión y los demás medios de expresión y comunicación social; y, en general, las empresas, los bienes y servicios relacionados con la libertad de expresión y de comunicación, no pueden ser objeto de exclusividad, monopolio ni acaparamiento, directa ni indirectamente, por parte del Estado ni de particulares.

Artículo 62°. La libertad de contratar garantiza que las partes pueden pactar válidamente según las normas vigentes al tiempo del contrato. Los términos contractuales no pueden ser modificados por leyes u otras disposiciones de cualquier clase. Los conflictos derivados de la relación contractual sólo se solucionan en la vía arbitral o en la judicial, según los mecanismos de protección previstos en el contrato o contemplados en la ley.

Mediante contratos-ley, el Estado puede establecer garantías y otorgar seguridades. No pueden ser modificados legislativamente, sin perjuicio de la protección a que se refiere el párrafo precedente.

Artículo 63°. La inversión nacional y la extranjera se sujetan a las mismas condiciones. La producción de bienes y servicios y el comercio exterior son libres.

Si otro país o países adoptan medidas proteccionistas o discriminatorias que perjudiquen el interés nacional, el Estado puede, en defensa de éste, adoptar medidas análogas.

En todo contrato del Estado y de las personas de derecho público con extranjeros domiciliados consta el sometimiento de éstos a las leyes y órganos jurisdiccionales de la República y su renuncia a toda reclamación diplomática.

Pueden ser exceptuados de la jurisdicción nacional los contratos de carácter financiero.

El Estado y las demás personas de derecho público pueden someter las controversias derivadas de relación contractual a tribunales constituidos en virtud de tratados en vigor. Pueden también someterlas a arbitraje nacional o internacional, en la forma en que lo disponga la ley.

Código de Ética del Auditor Nov. 1998.

2.3.2 Administración de Recursos Humanos

Constitución Política del Perú

Artículo 24°.- El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual.

El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador. Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores.

Artículo 25°.- La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo.

Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados. Su disfrute y su compensación se regulan por ley o por convenio.

Artículo 26°.- En la relación laboral se respetan los siguientes principios:

1. Igualdad de oportunidades sin discriminación.
2. Carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley.
3. Interpretación favorable al trabajador en caso de duda insalvable sobre el sentido de una norma.

Artículo 27°.- La ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario.

Artículo 28°.- El Estado reconoce los derechos de sindicación, negociación colectiva y huelga. Cautela su ejercicio democrático:

1. Garantiza la libertad sindical.
2. Fomenta la negociación colectiva y promueve formas de solución pacífica de los conflictos laborales. La convención colectiva tiene fuerza vinculante en el ámbito de lo concertado.
3. Regula el derecho de huelga para que se ejerza en armonía con el interés social. Señala sus excepciones y limitaciones.

Artículo 29°.- El Estado reconoce el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de la empresa y promueve otras formas de participación (Constitución política del Perú 1993).

Productividad y Competitividad Laboral

TUO del D. Leg. 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral
DS N° 003-97 (27.03.1997).

Reglamento del TUO de la Ley de Productividad y Competitividad
Laboral

D.S. N° 001-96-TR (26.01.1996)

Intermediación Laboral

Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y
de las cooperativas de trabajadores.

Ley N° 27626 (09.01.2002) - Ley de intermediación.

Establecen disposiciones para la aplicación de las leyes N°. 27626 y
27696, que regulan la actividad de las empresas especiales de
servicios y de las cooperativas de trabajadores

D.S. N° 003-2002-TR (28.04.2002) – Reglamento de Intermediación.

Modificación del Artículo 1° del Decreto Supremo N° 003-2002-TR,
Reglamento de la Ley que regula la actividad de las Empresas
Especiales de Servicios y Cooperativas de Trabajadores.

Decreto Supremo 008-2007-TR

Amplían artículo del D.S. N° 003-2002-TR D.S. N° 020-2007-TR
(20.09.2007).

Tercerización

Ley que regula los servicios de tercerización.

Ley N° 29245 (24.06.2008)

Decreto Legislativo que precisa los alcances de la Ley N° 29245, Ley
que regula los servicios de tercerización.

Decreto Legislativo N° 1038 (25.06.2008)

Aprueban el reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo
N° 1038, que regulan los servicios de tercerización.

Decreto Supremo N° 006 - 2008 - TR (12.09.2008)

Modalidades Formativas Laborales

Ley de Modalidades Formativas Laborales Ley N° 28518 (24.05.2005)

Reglamento sobre Ley de Modalidades Formativas Laborales

Decreto Supremo N° 007-2005-TR (19.09.2005).

2.4 MARCO TEÓRICO

2.4.1 Auditoría de Gestión

Al consultar la bibliografía de diferentes autores sobre el tema de auditoría de gestión, encontraremos que existen diferentes puntos de vista pero podemos decir que la Auditoría de Gestión debe centrar su accionaren la evaluación de los resultados que está siendo aplicado cada día con mayor énfasis, con la finalidad de medir los resultados de una gestión empresarial.

Los conceptos que se presentan a continuación incluyen varios términos tales como: “Auditoría administrativa”, “Auditoría de Rendimiento”, “Auditoría Operacional”, “Auditoría Gerencial”, entre otros. Todos los cuales son empleados en una manera similar al término de “Auditoría Operativa o Auditoría de Gestión”:

Es así que **ÁLVAREZ AGUILAR, José (2010)** lo define de la siguiente manera: ***“La auditoría de gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de brindar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad gubernamental, en términos de efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el manejo de los recursos públicos, cuyo informe incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones”***.¹

¹ ÁLVAREZ AGUILAR, José. **DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**, p. 72

Para **WILLIAMS, Leonard (2011)** la auditoría de gestión puede definirse como: ***“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una 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, materiales y físicos.***

Asimismo se lleva a cabo una revisión y consideración de la función o responsabilidades a las que se encuentra obligado de acuerdo a los cargos que desempeña.

También la auditoría de gestión al igual que la auditoría financiera tiene como objetivo fundamental detectar irregularidades que el personal ha cometido en el desarrollo de su trabajo para recomendar las medidas correctivas necesarias con la finalidad de mejorar la gestión que propensa a la eficiencia funcional.

Cabe mencionar que la auditoría de gestión logra determinar el grado de confiabilidad de la administración en su ejercicio de control directo sobre los recursos humanos y materiales, establecer si los planes y metas propuestas por la empresa o entidad fueron logrados.

Además se determina si el personal cumple con sus funciones de conformidad con las normas internas, los principios y técnicas de la administración”.²

Además, **PALOMINO DOMÍNGUEZ, Flavio y César, AMES ENRÍQUEZ (2009)** la auditoría de gestión es un examen crítico y sistemático de:

² WILLIAMS, Leonard. AUDITORÍA DE GESTIÓN, p. 19

- **La dirección interna**
- **Estados expedientes y operaciones contables preparados anticipadamente por la gerencia.**
- **Los demás documentos y expedientes financieros y jurídicos de una empresa comercial, tienen por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de estos estados, expedientes, etc.**
- **Los libros de contabilidad, comprobantes y demás registros de un organismo público, institución, corporación, firma o persona, o de alguna persona o personas situadas en destino de confianza, con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos suministrados comúnmente en forma de certificación.**³

De igual manera los especialistas **SLOSSE, Carlos y Otros (2012)** lo definen de la siguiente manera: **“La auditoría de gestión es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de sus exámenes a fin de aumentar la utilidad que tal información posee.**

Están dentro del alcance de esta definición muchos tipos de información que pueden auditarse por variadas terceras personas. Pero la auditoría más común que lleva a cabo el contador público es a los estados contables o financieros de un ente”.⁴

Asimismo, **DÍAZ MOSTO, Jorge (2010)** quien tiene su propio punto de vista nos da el siguiente concepto: **“La auditoría de gestión es el**

³ PALOMINO DOMÍNGUEZ, Flavio y César, AMES ENRÍQUEZ. **LA AUDITORÍA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**, p. 29

⁴ SLOSSE, Carlos y Otros. **AUDITORÍA UN NUEVO ENFOQUE EMPRESARIAL**, p. 90

examen constructivo de las operaciones de una entidad o empresa, efectuada con posterioridad a su ejecución, para establecer el grado de eficiencia de la implementación de las normas empleadas para la planificación, coordinación, dirección y control de los recursos disponibles utilizados para lograr las metas programadas y establecer las responsabilidades en cuanto a las participaciones de los integrantes en todos los niveles de la entidad auditada, basándose en sus recomendaciones las futuras acciones.

*Asimismo es un análisis y una evaluación informativa y constructiva; que se traduce en una serie de recomendaciones con respecto a la imagen, los planes, los procesos, el personal y los problemas de una entidad”.*⁵

Por su parte **Congreso Interamericano De Contabilidad (2010)** manifiesta lo siguiente: **“La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”**

Además agrega que: **“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa, proyecto o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos y el control gerencial, para facilitar la toma de decisiones por**

⁵ DÍAZ MOSTO, Jorge. **DICCIONARIO Y MANUAL DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**, p. 10

quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público. La auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad con relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y respeto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía)”.

También, la Auditoría Operativa es la evaluación exhaustiva y constructiva de la organización, objetivos, planes, medios de operación, información disponible y utilización de recursos humanos y físicos de una empresa o sector de la misma.”⁶

Luego **ALVAREZ AGUILAR, José. (2010)** agrega que por tanto, está claro que la auditoría puede ser muy abarcadora y englobar todos los temas, o centrarse selectivamente en algunos de ellos. A fin de realizar la auditoría, el auditor debe:

- “Decidir qué es lo que va a examinar.
- Decidir el periodo o tiempo y de qué forma llevará a cabo la auditoría, elaborando un plan general preliminar de la misma.
- Seleccionar el personal que participará.
- Empezar una investigación previa, lo que supone fundamentalmente recopilar información general sobre el departamento de recursos humanos, la organización y los problemas concretos en los que se considere que habrá que profundizar.
- Ultimar el plan de auditoría, refinando las herramientas y medidas, y elaborando un calendario claro de su realización. Recabar la información.

Reunir los resultados y utilizarlos para descubrir los puntos fuertes y débiles del departamento de Recursos Humanos, y señalar las áreas

⁶ CONGRESO INTERAMERICANO DE CONTABILIDAD. **AUDITORÍA DE GESTIÓN**. p. 20

provechosas de actuación a largo plazo, a fin de mejorar su situación”

En el Perú, la agenda administrativa tiene como grandes lineamientos orientadores los siguientes conceptos: planear objetivos específicos, reducir costos operativos, buscar resultados, modernizar su infraestructura, asimilar la innovación y capacitar a sus empleados.

El Papel del profesional de ciencias contables ante la auditoría operativa o de gestión cumple con un plan de acción que son los siguientes:

1. El Primero, definir claramente cuál es nuestro verdadero rol con la gerencia, hoy más que nunca el empresario está dispuesto a trabajar con nosotros en la medida en que demostremos esa competencia, seamos honestos en reconocer que el empresario mide nuestra competencia por resultados.
2. El Segundo, desarrollar más y mejor competencia parte de la premisa original que el profesional estaba realmente capacitado para poder efectuar trabajos de este tipo.
3. El Tercero y fundamental, desarrollar resultados concretos y desarrollar las relaciones con nuestros usuarios, eso hace necesario que el profesional de ciencias contables esté continuamente entrenándose o estrenándose a fin de poder capacitarse para dar un servicio de calidad superior.

El Propósito general de la Auditoría de Gestión es la evaluación de desempeño (rendimiento), obtenido por una empresa. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad y otros criterios razonables de evaluación.

Así mismo podemos decir que la identificación de oportunidades, de mejoras, es el incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia

y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con los funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Por último mencionamos el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas, elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos, sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo / beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en la circunstancias.

Es evidente entonces que las entidades de la actividad privada, requieren tener Metas, Misión, Visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, financiero y de cumplimiento. En tal sentido necesita implantar y profundizar una cultura de servicio.

En los principales componente de la auditoría de gestión antes mencionados podemos decir que la efectividad de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando de los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de efectividad de una empresa no puede realizarse sin la existencia de un plan, propuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.⁷

⁷ ALVAREZ AGUILAR, José. **Ob.cit.**, p. 285

La efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de efectividad: la que mide los hechos (efectividad parcial de los hechos) y la que mide los resultados (efectividad total de resultados).

Podemos indicar como ejemplo de efectividad algunos indicadores:

1. Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa.
2. Reducción de los incendios de los bosques como consecuencia de una mayor vigilancia.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos, de los servicios prestados, y recursos utilizados para ese fin (productividad). Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo. El estudio de eficiencia comprende, el rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo. La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente. Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.

Así mismo podemos mencionar como ejemplo los siguientes indicadores de la eficiencia:

1. Costo anual de mantenimiento de una biblioteca / número de lectores.
2. Costo de mantenimiento de una piscina pública /número de usuarios.

En La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (sistema de información computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable

de calidad en la oportunidad, lugar apropiado y al menor costo posible.

En la parte financiera es fundamental para obtener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una Auditoría de Gestión el componente financiero puede constituir solo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Podemos decir que el cumplimiento generalmente se ejecuta con el componente financiero el cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

En los últimos años nuestro país para alcanzar una mayor eficiencia de la gestión en las instituciones, ha entrado a un proceso de modernización y reestructuración, con el objeto de construir entidades dinámicas, eficientes competitivas, capaces de planificar y dirigir acciones que demande su desarrollo.⁸

Cabe indicar que los objetivos de la auditoría de gestión están dirigidos a establecer e informar sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos en función de la Economía, Eficacia y Eficiencia; así mismo se menciona la racionalidad y transparencia a fin de:

1. Evaluar si los objetivos y metas previstos en los planes institucionales son concordantes con los planes y políticas se ajustan a las disposiciones legales aplicables a la entidad.
2. Evaluar los resultados obtenidos por la entidad durante un periodo con relación a los objetivos y metas previstas en el plan operativo institucional.

⁸ CONGRESO INTERAMERICANO DE CONTABILIDAD. **Ob.cit.**, p. 45

3. Determinar si la entidad ha establecido un sistema de evaluación y medición de resultados aprobados, para informar la ejecución de la gestión.
4. Grado de eficiencia en la adquisición, protección y empleo de los recursos y si estos están siendo administrados con la racionalidad, economía y transparencia.

Como se puede advertir, la auditoría de Gestión, constituye un agente de cambio y reforma, que ayuda alcanzar los objetivos planeados y mejorar la gestión en las instituciones.

Cabe indicar que generalmente al término de la evaluación en una Auditoría de Gestión, el auditor no expresa una opinión sobre el nivel integral de la gestión, si no incluirá en su informe, observaciones y conclusiones respecto a la magnitud y calidad de la gestión o desempeño; así como en relación con los procesos, métodos y controles internos específicos, cuya eficiencia y eficacia considere susceptible de mejorarse. Si estima que las acciones a adoptarse van a permitir obtener resultados eficientes, deberá recomendar las medidas correctivas.

La Auditoría Operativa o de Gestión tiene significativa importancia en la gestión empresarial, porque a través de los resultados permite a la gerencia de la entidad conocer las desviaciones en los sistemas, para mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos asignados para el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

Se debe reconocer que este tipo de auditoría implica un alto contenido de creatividad, que está sujeta a una dinámica que implica que su conceptualización y metodología fueran afinándose en base de aproximaciones sucesivas este es el origen de la Auditoría Operativa o de Gestión, está obligada a innovar, mejorar y cambiar sus enfoques.

Ahora, ante los hechos de la modernización deberemos analizar y cambiar nuestros esquemas de trabajo en la preparación de informes, a fin de lograr ofrecer un servicio más eficiente y de mayor competitividad ante el resto de herramientas empresariales.

Las características de la Auditoría de Gestión podemos decir en base a los hechos ocurridos en las siguientes auditorías:

1. Se puede realizar en cualquier época del año y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos.
2. Se auditan operaciones, investigando, analizando, evaluando los hechos que intervienen en dichas operaciones, a fin de diagnosticar los obstáculos y las debilidades y presentar recomendaciones que tiendan a eliminarlos.
3. Se deben identificar operaciones importantes evaluando toda las facetas de la organización puesto que una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente en una parte de ellos.
4. Es recomendable realizarla periódicamente con el propósito de proporcionar evaluaciones objetivas de las diferentes operaciones durante todo el ciclo de una empresa.
5. Debe realizarse en forma permanente en operaciones claves y riesgosas, es decir en operaciones que requieran especial atención por el momento de recursos invertidos en ellas o por su creatividad.⁹

Podemos decir que es necesario tener un “Liderazgo, compromiso y calidad total” en la persona humana, un espíritu de dirección y sobre todo de decisión para realizar los proyectos que se deben llevar a cabo, no sólo en el ámbito profesional sino también personal.

⁹ *Ibíd.*, p. 46.

En el tema liderazgo, es necesario tomar en cuenta que muchas veces la labor de supervisión la recibe personal con tan poca experiencia como los propios supervisados; situación que hace necesario primero saber cómo supervisar para desarrollar un liderazgo orientado a mejorar su trabajo.

Debemos desterrar el temor de los trabajadores, incluso en el nivel gerencial que se origina por la falta de conocimiento sobre su trabajo. La mayoría prefiere tener las cosas como están, no quejarse, mantener el empleo y evitar problemas; sin embargo, ello ocasiona grandes pérdidas económicas.

Para mejorar la calidad y productividad, la gente debe sentirse motivada y seguir. La confianza es el requisito básico de la mejora. Como líder, usted es el responsable de mantener el enfoque de su área hacia la satisfacción de sus trabajadores internos y externos; identifique a sus clientes, reúnase con ellos, escuche sus necesidades y expectativas y cumpla con sus compromisos.

Referente a la calidad total debemos fomentar el trabajo en equipo; para ello se requiere: fijar las metas del equipo así como los individuales; desarrollar las metas del equipo a través de la aportación de ideas de sus miembros; incrementar la confianza y respeto entre los integrantes; motivar y fomentar la responsabilidad en los objetivos y perseverancia en los logros de las metas.

Actualmente existe consenso en que gerenciar consiste en dirigir una entidad, unidad operativa o programa de una manera eficiente, eficaz, efectiva, económica y transparente. Sin embargo, no ha existido la misma claridad para definir el rendimiento como concepto exigible a la gerencia, ya que tradicionalmente se la asocia a la combinación de eficiencia y eficacia; es decir, la medición de calidad de trabajo más que el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión

unitaria en un sentido sistemático y realizada por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas.

El tiempo y la velocidad del cambio, con proyección a futuro, debe ser afrontado de una manera orgánica y en forma armoniosa que se integra con el entorno, porque así lo demuestran los efectos dramáticos observados en los últimos años en el contexto: no solamente en los avances tecnológicos, sino también por las reformas de orden político, económico y social, que exigen que los países y organizaciones se adapten de manera dinámica continua a un mundo globalizado.

De ese modo, estaremos en condiciones de responder a las demandas de las empresas con suficiencia y con una perspectiva real de crecimiento y mejoramiento continuo que nuestro país necesita en todo orden de cosas de cara al nuevo milenio (Colegio Contadores Públicos de Lima, 2005).¹⁰

Por otro lado los alcances y el enfoque del trabajo en la Auditoría de Gestión examinan la práctica de gestión. Los criterios de evaluación de gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales, que conforman una entidad.

¹⁰ Ídem., pp. 46-47

Auditoría de la gestión global de la empresa, comprende la evaluación de la posición competitiva, la evaluación de estructura organizativa, el balance social, la evaluación del proceso de la dirección estratégica que conforma una entidad.

Auditoría de gestión global del sistema comercial, comprende el análisis de la estrategia comercial, la oferta de bienes y servicios el sistema de distribución física, la política de precios, la función publicitaria, la función de ventas y la promoción de ventas.

Auditoría de gestión del sistema financiero, comprende el capital de trabajo, las inversiones, la financiación a largo plazo, la planeación financiera y el área internacional.

Auditoría de gestión del sistema de producción, comprende el diseño del sistema, la programación de la producción, el control de calidad, el almacén y los inventarios, la productividad técnica y económica y el diseño del desarrollo de productos.

Auditoría de gestión de los recursos humanos, comprende la productividad, el clima laboral, las políticas de promoción de incentivos, las políticas de selección y formación y el diseño de tareas de trabajo.¹¹

Para una mejor comprensión se ha distribuido los derechos y obligaciones del auditado durante las tres fases clásicas por las que discurre una auditoría de gestión que son los siguientes:

Los derechos y obligaciones del Auditor durante el planeamiento una vez aprobado el encargo correspondiente la comisión de Auditoría premunida de una carta de presentación dirigida al titular de la

¹¹ Ídem., p. 48

entidad bajo examen, debe presentarse para iniciar sus actividades. Estas deben considerar los aspectos siguientes:

1. Motivo del examen
2. Alcance y tipo del examen a efectuar
3. Nombres del equipo encargado del examen (supervisor y Auditor encargado)

Tratándose de una carta emitida por una sociedad de Auditoría Independiente ésta deberá hacer referencia, además, a la resolución de Contraloría General que la designó.

La carta de presentación debe estar firmada por el titular de la Contraloría General de la República o por el funcionario que él designe: el titular o socio de la firma auditoría según corresponda. A la recepción de la carta de presentación, es obligación de los funcionarios de la entidad bajo examen:

- Comprobar la identidad de los miembros del equipo auditor.
- Verificar la autenticidad de la carta de presentación.
- Conceder a la comisión una entrevista para que el auditor encargado y el supervisor expliquen el motivo de su visita. Asimismo, de acuerdo al alcance previsto, arreglar una reunión los funcionarios a cargo de las áreas a examinar con la comisión auditoría. También, durante, esta reunión la entidad bajo examen podría dar a conocer las áreas o transacciones que, a su criterio, convendría sean examinadas.
- Asignar un ambiente adecuado para instalar a la comisión considerando: Amplitud y mobiliario en función al número de sus integrantes. Por lo menos un armario, archivador o similar dotado con llave para la salvaguarda de los papeles de trabajo y documentos que proporciona la entidad. Privacidad para el trabajo. Según disponibilidad, equipo básico de oficina en calidad de préstamo y algunos útiles de oficina mínimos.

- Si la comisión lo solicita, arreglar un recorrido por las instalaciones de la entidad, incidiendo en las áreas que serán motivo de examen. La persona designada deberá tener conocimiento suficiente de las actividades y personal para las explicaciones y presentaciones que sean requeridas.

De acuerdo con las circunstancias (tamaño de la entidad, dispersión de su instalación, turnos de actividades) podría la entidad bajo examen, circular internamente la carta de presentación, requiriendo se preste a la comisión las facilidades necesarias para el cumplimiento de su trabajo.

Es conveniente, para la entidad auditora, designar un coordinador que centralice y coordine todos los requerimientos de la comisión de auditoría, así las devoluciones de documentos y otros. También se deberá hacer conocer a la comisión los procedimientos en vigor para fotocopias, ingreso a zonas restringidas, uso de vehículos y otros equipos, así como los horarios y otros. Las comisiones de auditoría no están autorizadas a requerir:

- Apoyo a tiempo completo de personal de la entidad.
- Vehículos a tiempo completo para uso personal o fuera del horario normal de actividades.
- Servicio telefónico a larga distancia, excepto cuando las condiciones así lo ameriten, en cuyo caso abonarán a la administración el precio regular de los mismos.

La fase de planeamiento de auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global para entender la entidad y las actividades que lleva a cabo y la conducción del examen, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza. Oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar, de modo de permitir al equipo identificar las áreas más importantes y los problemas

potenciales de la entidad. La naturaleza y alcance del planeamiento pueden variar de acuerdo al tamaño en la entidad, el volumen de sus operaciones y la experiencia del equipo en relación a la entidad.¹²

La entidad auditora participará en el planeamiento de auditoría, pidiendo a la comisión proporcionar toda la documentación que le sea requerida, por el auditor. Asimismo, facilitará los servicios de fotocopiado, cuyas órdenes deberán ser firmadas por el auditor encargado.

La entidad facilitará el acceso de la comisión a los registros e informes, proporcionando la información adicional que le sea requerida. El acceso a la información contenida en el sistema de cómputo será coordinado y proporcionado vía copias (diskette o listado).

Cuando sea requerida, la entidad dará a la sociedad de auditoría las explicaciones, orales u escritas que sean necesarias para permitir a la comisión satisfacerse en cuanto a los requerimientos de información.

La demora o negativa a facilitar la información requerida significa una limitación al alcance del examen, lo que será meditado por la Comisión de Auditoría e incluirá este incidente en su informe final.

Tratándose de una auditoría de gestión, al final de la fase de planeamiento, la comisión de auditoría solicitará llevar a cabo una reunión para comunicar las áreas específicas seleccionadas para revisión en profundidad y discutir los criterios que serán utilizados en las evaluaciones a efectuar durante la fase de ejecución.

Los derechos y obligaciones del auditor durante la ejecución de la auditoría, la comisión profundizará sus pruebas en las áreas o transacciones seleccionadas en la fase planeamiento. La entidad bajo

¹² Ídem., p. 49

examen deberá continuar facilitando la documentación, informes, registros y explicaciones orales y escritas que le sean solicitadas.

Durante esta fase la entidad bajo examen recibirá las comunicaciones escritas mediante las cuales la comisión auditora transite los hallazgos de auditoría, a las personas comprendidas en los mismos, para que en el plazo fijado presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados para su evaluación.

Los hallazgos de auditoría se refieren a presuntas deficiencias identificadas como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría. La condición está referida a la descripción de la deficiencia identificada cuyo grado de desviación debe ser demostrada.¹³

El criterio está constituido por las normas no cumplidas y son de carácter legal, operativo o de control que regulan el accionar de la entidad examinada. El desarrollo del criterio en la presentación de la observación debe citar específicamente la normativa pertinente y el texto aplicable de la misma.

El coordinador designado por la entidad bajo examen deberá comprobar que el criterio utilizado en relación del hallazgo sea exactamente el convenido al final de la fase planeamiento. Toda labor de auditoría, debe ser controlada a través de programas de trabajos, tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de auditoría.

La entidad bajo examen y los funcionarios comprendidos en los hallazgos de auditoría deben tener en cuenta que éstos sólo pueden ser desvirtuados por:

1. La presencia de nuevos elementos de juicio que modifiquen las perspectivas de la condición observada.

¹³ Ídem., p.50

2. La demostración de la aplicación equívoca del criterio de auditoría.
3. La demostración que la responsabilidad por el hallazgo corresponde a otras personas, en cuyo caso la comisión deberá trasladar este hallazgo a tales personas.

Consecuentemente, la inasistencia en emplear los mismos argumentos y documentación presentada anteriormente no modificará el hallazgo comunicado. Asimismo, todo hallazgo de auditoría no respondido será considerado en el informe final. Concluida la fase de ejecución, la entidad auditora deberá cautelar que le sea devuelta la documentación examinada y los equipos de oficina concedidos en calidad de préstamo.

La entidad examinada debe entregar a la comisión Auditora la carta de representación que deberá firmar como reconocimiento de haber puesto a su disposición la información requerida, así como cualquier hecho significativo ocurrido durante el periodo bajo examen y hasta la fecha de terminación de trabajo de campo.

Los derechos y obligaciones del auditado durante la recepción del informe final la entidad auditada deberá cautelar que las partes correspondientes de los mismos se distribuya a los funcionarios comprendidos en las observaciones, para la formulación de los descargos a hubiera lugar, así como la implementación de las recomendaciones formuladas.¹⁴

MEE, John F. (2010), al tratar sobre las fuentes de información, él explica que: *“La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas; la misma que está compuesta de ítems que enfocan funciones básicas y que en el cuadro siguiente se detalla”*.

¹⁴ Ídem., p. 52

Luego dicho autor destaca en forma de comentario que las decisiones que se relacionan con la cobertura y profundidad de la auditoría, es lo que va a orientar su procedimiento. El autor hace énfasis, dentro de su experiencia típicamente norteamericana, en que las auditorías por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan a la administración del potencial humano, incluyendo el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación del apoyo financiero para varios programas.

A partir de ahí, se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes del personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

Por otro lado, la auditoría puede penetrar mucho más profundamente, pues ella también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización, la auditoría de recursos humanos puede enfocarse hacia cualquier o hacia todos los siguientes aspectos de la productividad.

1. Resultados; que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
2. Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
3. Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
4. Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
5. Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relacionan las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.¹⁵

AARONSON, Albert (2009), nos dice que de cualquier modo, cuando mayor y más descentralizada esté la organización, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría; luego agrega:

¹⁵ MEE, John F. **MANUAL DE PERSONAL**, p. 85

“Muchas veces, la auditoría sirve como refuerzo al entrenamiento que se brinda a ciertos ejecutivos que actúan dentro del área de recursos humanos. Dejando a un lado su carácter fiscalizador la auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa.

La auditoría cuando se lleva a cabo a un nivel elevado, permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales. La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de eficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente. En suma, la auditoría permite verificar:

- Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
- Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política y a tal teoría”¹⁶

Las afirmaciones de **YODER (2011)**, guardadas las proporciones y la época, se aplican en diversos países como el Brasil de hoy. Las fuentes de información para la Auditoría de Recursos Humanos, son las mismas funciones de ARH. Esta auditoría puede aplicarse a uno o a todos los niveles siguientes: resultados, programas, políticas, filosofías y teorías.

El agente de auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o una comisión interna; en cualquier caso, la ARH tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización. En esta forma de auditoría, también se tiene que abordar sobre la Contabilidad de Recursos Humanos y el balance social; a fin que sea integral.

¹⁶ AARONSON, Albert H. **EVALUACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**, p. 460.

La contabilidad tradicional se orienta predominantemente hacia el accionista de la empresa. Con el fin de proporcionarle una evaluación de la marcha de los negocios y de la adecuación de su administración desde el punto de vista financiero y contable. Al ser la ganancia el objetivo central del capitalista, la contabilidad tradicional olvida los demás objetivos de la empresa, así como los otros socios que ingresan con nuevos recursos a la organización.

En términos puramente contables, el ser humano parece escapar a toda evaluación cuantitativa directa e inmediata; sin embargo, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones. El desarrollo de éstos no puede ser evaluado de manera adecuada, si el factor humano no se incluye en esta evaluación. Hay que colocar el elemento humano en el centro de las preocupaciones, no sólo de la administración, sino también de la Contabilidad.¹⁷

FERNÁNDEZ, Rogéiro (2008); explica entre otros lo siguiente:

“Desde el comienzo de los años 90, algunos países de Europa Central se preocuparon por la contabilización de los recursos humanos y por el balance social. Aunque lo social y lo humano no puedan contabilizarse en términos de valorización o efectos directos, los reflejos de un buen clima organizacional, por ejemplo, mejoran los resultados mediante el incremento de la productividad y favorecen la conservación del patrimonio.

Las cuantificaciones de estas ganancias o de las mejoras patrimoniales no aparecen en los balances contables tradicionales. De este modo, surge una pregunta inicial: ¿Debe el balance social constituir un alargamiento del balance contable o deberá ser una nueva y diferente perspectiva separada de la contabilidad tradicional y

¹⁷ YODER. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES**, p.83

de su característica intrínseca de patrimonio?”.¹⁸

Por su parte, **MARQUES, Edmond (2011)** tiene su punto de vista muy particular sobre esta realidad, en la cual aprovecha para decirnos:

“Que el balance social, en cambio es un concepto cuya concreción formal todavía está incompleta, puesto que en el inventario de los valores sociales solo se focalizan ciertos aspectos que no son más que uno de los lados del balance, es decir, aspectos del activo social. Las empresas no suelen hacer evidentes los aspectos negativos, es decir aspectos del pasivo social. En este sentido, si no tenemos activo social y pasivo social no podremos tener balance social.

El hombre y la sociedad no pueden reducirse a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. No obstante, en términos más restringidos, si la empresa invierte en algo llamado aspecto social, debe tener una remuneración compensatoria por esto. En otras palabras, a cada costo debe corresponder un beneficio. De este modo, dos ideas son básicas; la primera es que el hombre, es un activo para la empresa; y la segunda, que como todos los otros bienes, se hace necesario conocer el costo de obtener este activo y su ley de amortización o retorno. Implícitamente, estas dos nociones preliminares introducen una noción de tipo capitalista de que todo activo debe ser rentable, teniendo en cuenta el objetivo de la empresa, que es el lucro”.

El balance social, busca recapitular en un documento único los principales datos que permitan apreciar la situación de la empresa en el dominio social, registrar las realizaciones efectuadas y medir los cambios ocurridos durante el año en referencia y durante los años

¹⁸ FERMANDES FERREYRA, Rogéiro A. **PROPÓSITO DEL BALANCE SOCIAL DE UNA EMPRESA**, p. 46

anteriores. De este modo, el balance social, debe contener información acerca del empleo, la remuneración, las obligaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las perturbaciones (rotación, ausentismo, conflictos laborales), las relaciones laborales, etc. Es más, el balance social debe reflejar no sólo las relaciones ente la empresa y su personal, sino, y sobre todo, las relaciones entre la empresa y la sociedad en su conjunto, incluyendo de este modo información sobre las siguientes categorías de grupos sociales:

- Los empleados. Constitución, características, remuneración, obligaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, etc.
- Los accionistas. Constitución, características, capital de riesgo aplicado y resultado financiero.
- Los clientes y usuarios. constitución, características, nivel de producción y de ventas, etc.
- Los proveedores de materias primas y equipos. Constitución, características, para que puedan evaluar la solvencia y la rentabilidad de la empresa.
- Las entidades locales, regionales y nacionales. Relacionadas con aspectos del ambiente, control, operación, etc. de la organización. Las autoridades públicas, en general.¹⁹

De igual forma, **CHIAVENATO, Idalberto (2010)** es coincidente con la información precedente, pero sin embargo, en cuanto al balance social da su apreciación en los términos siguientes:

“El balance social trata de demostrar las relaciones que existen entre la empresa y sus grupos sociales, como también la influencia social o de los socios y el impacto social ejercido por la empresa. Busca reflejar los diversos flujos entre la organización y su ambiente.

¹⁹ MARQUES, Edmond. **COMPATIBILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CONTABILIDAD SOCIAL**, pp. 183-184

Luego agrega, que la situación del balance social refleja el estado de la política social de cada país, y no hay un consenso respecto de su naturaleza y su conceptualización. Por consiguiente, el balance social de una empresa americana difiere profundamente desde una empresa europea; o el de una empresa suiza es muy diferente del de una empresa francesa o alemana”.²⁰

En esta realidad, sobre los diversos aspectos que se debe considerar en una auditoría de recursos humanos, nuevamente **MARQUES, Edmond (2011)** nos dice: “Los modelos de contabilidad social consideran importante a un elemento bajo el prisma social como una cuenta analítica particular. Podemos clasificar cuatro categorías de cuentas sociales:

1ª Categoría: Las cuentas sociales reducidas o análisis en términos de costos sociales, relacionadas con los principales grupos sociales que conforman la organización, como:

- Personal. Inversiones o gastos anuales ordinarios referentes a mejoras en las condiciones de trabajo o higiene y seguridad, así mismo en cuanto a la formación del personal, gasto para mejorar la calidad de vida del personal y de su familia (restaurantes, albergues, lugares vacacionales, clubes, etc.);
- Clientes o usuarios. Inversiones (investigaciones, instalaciones de control de calidad, mejoramiento del producto o del servicio) que buscan dar mayor protección al consumidor.
- Colectividad. Gastos para reducir la población, mejoramiento urbano, ambiente físico, obras de interés colectivo, etc.

2º Categoría: Las cuentas sociales en que las acciones tienen un fin social. Son evaluadas de manera simultánea en términos de costos monetarizados y en términos de impacto no monetarizados. Se trata

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **RECURSOS HUMANOS**, p. 75

de mejorar el ítem precedente, en que el producto social se conoce, sin embargo, no se evalúa en términos monetarios precisos. De este modo, además de un beneficio financiero definido, se excluye un beneficio social que no puede expresarse en unidades monetarias, sino en mejores condiciones de trabajo, incremento de la educación o la cultura, reducción de la polución, etc.

3ª Categoría: Las cuentas sociales en que los costos sociales y los productos sociales se monetarizan. Para determinar un resultado social líquido por cada tipo de grupo social que conforma la empresa y, por una algebraica, un resultado global. El único ejemplo característico de esta categoría es el modelo de balance social en el que todos los bienes se expresan en dinero y en el que los principios de partida doble se respetan completamente y hay una cuenta para cada uno de los siguientes grupos: empleados, la empresa, el público en general, la comunidad y los accionistas, etc.

En la cuenta de cada grupo se calcula un resultado social líquido (beneficio social o pérdida social). La suma algebraica de este resultado social permite evaluar la contribución social de la empresa, que puede ser positiva o negativa, al conjunto de la sociedad, por ejemplo contable.

4ª Categoría: Las cuentas sociales que buscan esencialmente mostrar cómo, en el curso del tiempo evoluciona la parte de la riqueza creada por la empresa y cómo se distribuye entre los diversos grupos sociales. Este modelo parte de cierta idea de justicia social encubierta en una concepción política de la sociedad: procura evidenciar el hecho de que la economía liberal puede proporcionar el bienestar material de todos los grupos sociales y mostrar cómo las ganancias de la empresa se reparten entre los diferentes grupos sociales, sobre todo en las empresas nacionalizadas o de economía mixta.

En su forma más elemental, este tipo de contabilidad presenta un cuadro de repartición anual o de sobre posición del valor agregado entre los diversos grupos sociales, y considera dos períodos sucesivos para demostrar.

- Si la productividad total de la empresa mejoró de un período a otro y en qué proporción.
- Si ocurrió una productividad adicional, cómo se proporcionó este beneficio y cómo se distribuyó en cada uno de los grupos sociales”.²¹

Los que obtienen los bienes que produce la empresa son los clientes. El estado se beneficia de manera sistemática de las ganancias de la producción mediante los impuestos. De este modo, si hay un aumento en la productividad, la cuestión es saber quién se benefició y en qué proporción.

Las cuentas de sobre posición buscan evidenciar la noción de equidad social, fundamentada en criterios de orden económico. Las cuentas de sobre posición no consiguen mostrar la repartición inicial de la riqueza creada por los diferentes contribuyentes (grupos), pero pueden mostrar cómo esta repartición se modifica con el tiempo, constituyendo un valioso instrumento de condición social para la dirección de la empresa, un medio de negociación con los sindicatos, así como también un medio de orientación política del gobierno.

La Responsabilidad Social de la empresa en el balance social evidencia el concepto de responsabilidad social de la empresa.

La responsabilidad social no significa la actuación socialmente responsable de sus miembros, ni las actividades de beneficencia,

²¹ MARQUES, Edmond. **Ob.cit.**, p. 185,

sino los compromisos de la empresa para con la sociedad en general y de manera más intensa con aquellos grupos o parte de la sociedad con los cuales está más en contacto: con su ambiente de tareas.

La responsabilidad social está orientada hacia la actitud y el comportamiento de la empresa de cara a las exigencias sociales, como consecuencia de sus actividades. Esto implica la evaluación y compensación de los costos sociales que la misma genera y la ampliación del campo de sus objetivos, definiendo el papel social a desarrollar para conseguir, con todo esto, la legitimidad y la responsabilidad de cara a los diversos grupos humanos que la integran e imperan en la sociedad en su conjunto.

Anteriormente vimos que la empresa es una institución, una coalición de grupos humanos integrados por un sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas, tanto al interior de cada grupo como entre los grupos. Los grupos humanos y las empresas interactúan de manera dinámica.

Cada organización depende de su ambiente para lograr entradas y salidas. La empresa tiene éxito y alcanza la eficacia cuando consigue sus objetivos y es capaz de atender las necesidades de su ambiente. Desde esta óptica, la responsabilidad social de la empresa se da en cuanto cumple las prescripciones legales y los contratos, constituyendo una respuesta de la empresa a las necesidades de la sociedad, esto es, interiorizando lo que es bueno para la sociedad y respondiendo a lo que la sociedad espera de la empresa.

Por esto, el concepto de responsabilidad social de la empresa está condicionado por el ambiente social, político y económico, por los grupos y organizaciones implicadas y por el tiempo. Una misma actividad empresarial puede ser socialmente responsable en un momento dado dentro de un conjunto de circunstancias culturales,

sociales, etc., y socialmente irresponsable en otro momento, lugar y circunstancia. El balance social surge, pues, como un instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la empresa. Por esto, la implantación del balance social presenta tres etapas:²²

- (1) Etapa política: es la fase de toma de conciencia por parte de la dirección de la empresa, en cuanto a la necesidad de implementar el balance social como instrumento de relaciones públicas.
- (2) Etapa técnica: cuanto surge la exigencia de un sistema de información social y se demuestra que el balance social es un instrumento válido para ello.
- (3) Etapa de integración de los objetivos sociales: cuando el proceso decisorio pasa a integrar los nuevos objetivos sociales, como reflejo de la idea de responsabilidad social en los diversos niveles de la empresa. El balance social pasa de ser mero instrumento de información – comunicación a un instrumento que se traduce en un sistema de administración. Los objetivos sociales se tratan de igual manera que los objetivos económicos, lo cual afecta profundamente el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Por consiguiente, el balance social se convierte en un sistema de información dirigido al público respecto del comportamiento socialmente responsable de la empresa. La nueva concepción de la empresa encargada de la convicción de su responsabilidad social impone un profundo cambio en cuanto a la información que se ofrece al público, interno y externo. En esencia el balance social no pretende expresar el estado de un conjunto de partidas dobles de activo y pasivo, sino un conjunto de índices e indicadores que expresan los

²² *Ibíd.*, p. 186

niveles de cada una de las variables que se toman como importantes por la empresa para hacer cumplir su responsabilidad social.

El balance social tiende a mostrar si la organización está o no haciendo un buen trabajo, ya sea desde el punto de vista de sus empleados, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general y de la comunidad. Se trata de rendir cuentas, y la ARH no puede sustraerse a ello.

2.4.2 Administración de Recursos Humanos

Al consultar la bibliografía de diferentes autores sobre Recursos humanos, encontramos que existen diferentes puntos de vista. Nos debe quedar claro que el área de recursos humanos es un fenómeno que se observa en las empresas u organizaciones, de ahí que resulta imprescindible precisar qué entendemos por empresa, con el propósito de tener un punto de partida para la exposición de este tema, **REZA TROSINO, Jesús Carlos (2010)** nos da el siguiente alcance: ***“Los Recursos Humanos, como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano coordinado”***.²³

Asimismo, para los especialistas **MONDY, Wayne y Robert, NOE (2012)** ***la administración de recursos humanos (ARH) es: La utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”***. *En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos.*²⁴

²³ REZA TROSINO, Jesús Carlos. **NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN. ORGANIZACIÓN.** p. 74

²⁴ MONDY, Wayne y Robert, NOE. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,** p. 4

CHIAVENATO, Idalberto (2009) nos da la siguiente definición: “*La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La ARH se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño*”.

Además informa que la ARH es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología, organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento.²⁵

Actualmente muchas compañías reconocen la importancia de las personas para alcanzar sus metas. Por lo tanto, ARH debe equilibrar sus dos personalidades esenciales, esto es “ser un colaborador estratégico en los negocios y a la vez un representante de los empleados”.

Según **DESSLER, Garay (2011)** quien tiene su propia apreciación informa que la formación de un equipo de trabajo o función de la administración de personal. La administración de personal (actualmente conocida como administración de los recursos humanos (ARH), personal, recursos humanos o simplemente administración de RH en este texto) se refiere a los **conceptos y técnicas que uno debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la gente o recursos humanos de su función administrativa, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación**”.²⁶

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, pp. 149-150

²⁶ DESSLER, Garay. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, p. 2

Según **DE CENZO, David A. y Stephen P., ROBBINS (2010)** “**La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión “humana”**”.

Además agregan que la ARH puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la ARH es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización. Su papel es ayudar en los asuntos de la ARH para organizar a los empleados o en aquellos temas que tengan que ver directamente con la organización de los bienes y servicios.

Segundo: la ARH es una función que compete a todos los gerentes. Ya sea que trabajen o no en un departamento “formal” de ARH, el hecho es que para administrar eficazmente a los empleados es necesario que todos los gerentes manejen las actividades.

Asimismo cada organización está formada por personas. Contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, y asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización, son actividades esenciales para lograr los objetivos de la organización. Esto es cierto para todos los tipos de organizaciones: gubernamentales, comerciales, educativas, de salud, recreativas o de acción social. Conseguir y conservar a la gente mejor capacitada es fundamental para el éxito de cualquier organización. ²⁷

Además, **REZA TROSINO (2010)** agrega que la administración de personal puede definirse como: “**La forma equilibrada, planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados**”. ²⁸

²⁷ DE CENZO, David A. y Stephen P., ROBBINS. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, p. 8

²⁸ REZA TROSINO, Jesús Carlos. **Ob.cit.**, pp. 15.

En la vida real, los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidos. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito.

En otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- a- *Los objetivos sociales*, el administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente a su organización. Es necesario tener siempre en mente que si el cuerpo social evalúa negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.
- b- *Los objetivos de la organización*, el administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica
- c- *Los objetivos funcionales*, mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la

administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso se incurre en despido de recursos.

- d- *Los objetivos individuales*, Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como un nivel mínimo, desea lograr que las organizaciones apoyen los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales.

En las actividades de la administración de personal, a fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. El propósito de la administración de recursos humanos se consigue mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyan a los objetivos generales de obtener eficiencia y efectividad.

Las actividades claves de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas descritas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos.

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las

necesidades futuras de personal. A esta acción se le denomina planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para llenar las vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona mediante la planeación de recursos humanos a las personas que reúnen las características expuestas.²⁹

La responsabilidad del desempeño de las actividades de recursos humanos corresponde a cada directivo, a cada funcionario con personal a su cargo. Si los directivos no aceptan su responsabilidad, las actividades de recursos humanos no se podrán cumplir satisfactoriamente. Incluso cuando se crea un departamento de recursos humanos, la responsabilidad del desempeño adecuado de las actividades del campo continúa siendo de los ejecutivos que operan en otras áreas. Todo ejecutivo deberá continuar participando en la planeación de recursos humanos, en la selección, orientación, capacitación, etc. Aunque en la organización haya expertos que se especializan en esas áreas.

Cuando los dirigentes de otras áreas se encuentran en una situación en la que la conducción de las actividades de recursos humanos empieza a ocupar una parte sustancial de su trabajo, es hora de estructurar nuevamente las labores. En esa nueva estructura puede apelarse a los servicios de un nuevo empleado o departamento que lleve los asuntos relacionados con recursos humanos. Este proceso recibe el nombre de delegación de autoridad. Implica que el directivo asigne labores, que conceda autoridad y que consiga crear un sentido de responsabilidad. Las labores, la autoridad y la responsabilidad se deben explicar claramente, o la delegación de autoridad no cumplirá

²⁹ **Ibid.**, p. 16

su propósito. Aunque otras personas hayan recibido la función de desempeñar las actividades de administración de los recursos humanos continúa siendo responsable.

En Organización de la administración de los recursos humanos, por lo común, suele establecerse un departamento independiente de recursos humanos, cuando esta función empieza a entorpecer el desempeño normal de otros departamentos. En este supuesto, los beneficios que se espera derivar de nuevo departamento deberán exceder a sus costos. En el momento de su creación el departamento suele ser pequeño, y por lo general lo dirige un ejecutivo de nivel medio.

Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, que verifique el cumplimiento de los requisitos de ley y que colabore en la detección de candidatos a ser seleccionados.³⁰

Por otro lado, **WERTHER, Jr, William; Davis HEITH (2012)** expresa que a medida que crece la organización el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad. En ella se advierten cambios tales como la relación que ahora existe entre el ejecutivo que encabeza el departamento de personal y el director. Puede apreciarse que ahora existen funciones especializadas, que acaso lleguen a niveles muy altos de diferenciación.

En una compañía en la que se ha llevado el departamento de personal a un grado alto de desarrollo, cada gran grupo de actividades puede subdividirse, para cumplir funciones especializadas.

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la

³⁰ **Idem**, pp. 16-17

organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, llamada también administración de personal. El estudio de la administración de recursos humanos describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

- **Objetivos sociales.** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las Organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad; por ejemplo, cuando las organizaciones permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico- no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.
- **Objetivos corporativos.** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.
- **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas>, se incurre en dispendio de recursos.

- **Objetivos personales.** La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la Organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

No todas las decisiones de la administración de los recursos humanos de una Organización cumplen siempre los cuatro objetivos fundamentales, En ocasiones es necesario conciliar dos o más elementos en conflicto, pero siempre es importante mantener la perspectiva de los cuatro objetivos fundamentales, En la medida en que el departamento de recursos humanos atienda adecuadamente a estas cuatro áreas esenciales será mejor y más positiva su contribución a la organización en general y a la labor de cada uno de los integrantes de ella.³¹

En cuanto a las Actividades de administración de recursos humanos **HUNT, John W (2011)** manifiesta que: Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda

³¹ WERTHER, Jr, William y Davis HEITH. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.** p. 66

la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

- a. **Planeación:** Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes.

Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona interna o externamente al candidato que cubre el perfil del puesto ya definido previamente.

- b. **Desarrollo:** Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que se requiere de la inducción y adiestramiento al puesto. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales.

Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como en algunos casos de jubilación y separación.³²

³² Hunt, John W. "LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA (GUÍA SOBRE EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES)". p. 54.

c. Evaluación: Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección, la capacitación y el desarrollo. También puede indicar que hay deficiencias en las relaciones con el personal.

d. Compensación: La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios prestaciones legales (como la inscripción en el Seguro Social) y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo, un periodo de vacaciones más largo que el dispuesto por las leyes locales). Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción.

Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de recursos humanos también debe atender las relaciones obrero-patronales; en otras palabras, participa en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa, llegando incluso a participar en las negociaciones de contratos colectivos de trabajo.

e. Control: Aun en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el

control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la Organización (administración por objetivos).³³

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	ACTIVIDADES DE APOYO
Objetivos sociales	Cumplimiento de las leyes Servicios que presta la organización Relaciones obrero-patronales
Objetivos corporativos	Planeación de los recursos humanos Relaciones industriales Selección de personal Capacitación y desarrollo Evaluación Ubicación Valuación
Objetivos funcionales	Valuación inicial Ubicación Evaluación del desempeño
Objetivos personales	Capacitación y desarrollo Evaluación Ubicación Compensación Valuación

FUENTE: WERTHER, Jr, William y Davis HEITH. (2012)
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. p. 58

³³ ROBBINS, Stephen P. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TEORÍA Y PRÁCTICA.** p. 74

Organización de un departamento de recursos humanos

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de administración de recursos humanos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Estas actividades cumplen los cuatro objetivos esenciales de la administración de recursos humanos.

Estos objetivos se consiguen mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia. Por estas razones, los ejecutivos del área de administración de recursos humanos llevan a cabo tareas que está alcanzando importancia creciente en la moderna administración de empresas.

Respecto a los elementos del departamento de recursos humanos, **WERTHER, Jr, William y Davis HEITH, (2012)** nos da el siguiente alcance: Por lo común un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. Aunque teóricamente las aportaciones del nuevo departamento deben exceder a sus costos, ése no es siempre el caso.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y, por lo general, lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos de ley y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados. En general, una estrecha colaboración con el departamento de nóminas y el cumplimiento de los trámites oficiales de rutina, como llevar a cabo los avisos de alta ante el Seguro Social, suelen consumir la mayor parte del tiempo de estos departamentos.

A medida que crece la organización; y con ella sus demandas- el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad. En ella se advierten cambios tales como la relación directa que ahora existe entre el ejecutivo que encabeza el departamento de personal y el director. Puede apreciarse que ahora existen funciones especializadas, que acaso lleguen a niveles muy altos de diferenciación.

En una compañía grande en la que se ha llevado al departamento de personal a un grado alto de desarrollo. Cada área funcional puede subdividirse para cumplir sus funciones especializadas. La gerencia de contrataciones, por ejemplo, se subdivide en un área de reclutamiento y otra de selección.

Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas. Por ejemplo, un reclutador que de continuo solicita los servicios de los periódicos locales, así como de otros medios, tendrá a su disposición una gran riqueza de información sobre los costos de inserción en cada diario, efectividad, características ideales de cada aviso, etcétera.

Asimismo, este reclutador alcanzará muy pronto altos niveles de eficiencia en la labor de redactar un aviso que describa atractivamente una vacante, seleccionar un medio idóneo, etcétera.³⁴

Dicho de otra manera, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones.

Las actividades que no se incluyen se llevan a cabo de varias maneras: generalmente, repartiéndolas entre las diferentes

³⁴ WERTHER, Jr, William y Davis HEITH. **Ob.cit.** p. 75

secciones. La función de planear las necesidades futuras de la empresa, por ejemplo, la pueden llevar a cabo conjuntamente los departamentos de contratación, de capacitación y desarrollo. Las evaluaciones del desempeño se utilizan para determinar las revisiones de sueldo, por lo que la gerencia de compensación puede auxiliar a los jefes de departamento a evaluar el rendimiento de su personal.

Por otro lado, **ROBBINS, Stephen P. (2012)** refiere que un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas. Los elementos específicos desde el puesto de mayor autoridad hasta los de menor nivel jerárquico- varían de organización a organización. La terminología empleada puede variar de una a otra compañía: por ejemplo, el título de "gerente de personal" puede corresponder en una organización determinada al responsable general de toda el área de la administración de los recursos humanos.

Con frecuencia, en las organizaciones grandes, en las cuales la presencia de un sindicato puede constituir un elemento de importancia esencial para el funcionamiento de toda la organización, el departamento de recursos humanos se puede denominar "departamento de relaciones industriales". La persona a su cargo puede recibir el título de "director de relaciones industriales" o incluso vicepresidente de relaciones industriales".

En los departamentos de recursos humanos se lleva a cabo toda una compleja gama de actividades, y por tanto puede haber en ellos una serie de puestos con funciones muy variadas. El gerente de compensaciones, por ejemplo, puede colaborar con el área de selección, y es posible que en el curso de su labor lo auxilie un

especialista en labores industriales. Por lo general, los recién egresados de una facultad de administración de empresas que se especializan en recursos humanos empiezan su carrera trabajando a nivel de especialistas en los departamentos ya establecidos de administración de personal.³⁵

Por su parte, **HUNT, John W (2011)** señala que los departamentos de personal o recursos humanos proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas.

Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos; en vez de ello, se les da autoridad staff que consiste en la posibilidad de asesorar (no dirigir) a los otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de la empresa.

A quienes ejercen esa autoridad se les designa comúnmente con el nombre de gerentes de línea u operativos. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, al desempeño, y también con respecto al personal a su cargo.

Son ellos quienes deciden las asignaciones de los puestos, qué promociones conceder o cuándo es necesario separar a una persona de la organización. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son estos últimos quienes tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados.

Aunque sólo tiene carácter de asesoría, la autoridad staff ejerce gran presión y posee mucha importancia. Cuando un gerente de recursos

³⁵ ROBBINS, Stephen P. **Ob.cit.**, p. 77

humanos asesora a un gerente de línea sobre un asunto relacionado con el personal, el gerente de línea tiene la Opción de actuar en sentido distinto, pero con el costo de hacerse totalmente responsable de las consecuencias de su acción.

Por ejemplo, si surgen fricciones con el sindicato debido a una acción emprendida por un gerente de línea, será a éste y no al gerente de recursos humanos a quien se pedirán explicaciones. Generalmente, en las organizaciones los gerentes de línea aprecian mucho la experiencia de los especialistas en recursos humanos, quienes ejercen considerable influencia.³⁶

Para **STONER, James A. F. y R. Edward FREEMAN (2010)** en algunas situaciones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido originalmente a los gerentes de línea. Por ejemplo, las compensaciones extralegales pueden ser técnicamente complejas, debido a aspectos fiscales, legales y administrativos.

Si cada gerente de línea decidiera sobre las compensaciones extralegales que se han de conceder a su personal, el resultado final podría ser caótico; muy probablemente habría grandes diferencias entre los departamentos y los costos crecerían mucho. Por esa razón se concede a los gerentes de personal derecho a tomar decisiones en ese campo. Si los gerentes de línea no concuerdan con esas decisiones pueden recurrir a la dirección general.

³⁶ HUNT, John W. **Ob.cit.**, p. 45

Asimismo, el hecho de que haya autoridad de línea, staff y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral.

Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Al mismo tiempo, los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano así como de la calidad de vida en el trabajo de sus respectivos departamentos.³⁷

De otro lado, **WERTHER, Jr, William y Davis HEITH, (2012)** expresa que cuando existen objetivos divergentes para los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos pueden surgir conflictos. Un gerente de producción, por ejemplo, quizá desee reducir costos procediendo a efectuar despidos cuando las ventas disminuyen.

El gerente de recursos humanos, por el contrario, puede considerar que esos despidos ejercerán efectos negativos en el clima laboral de la empresa. En otras circunstancias, un gerente de línea quizá se incline por contratar a una persona ofreciéndole un salario superior al recomendado por el analista de compensaciones del departamento de personal.

Ese potencial de conflicto estará latente en prácticamente todas las organizaciones y requerirá permanentemente la habilidad y la ética de ambas partes, así como una permanente verificación de sus objetivos específicos con respecto a los de la organización.

Del mismo modo, Las dimensiones del departamento de personal afectan también el tipo de servicio que éste proporciona a los

³⁷ STONER, James A. F. **ADMINISTRACIÓN**, p. 44

empleados, los ejecutivos y la organización. En los departamentos pequeños el gerente de personal maneja muchas de las actividades cotidianas relacionadas con las necesidades de recursos humanos de la organización.

Otros gerentes acuden directamente al de personal para exponerle sus necesidades, y este último obtiene así retroalimentación constante sobre la manera en que cumple diariamente los objetivos de la organización.

Cuando el área de recursos humanos adquiere dimensiones más amplias el gerente delega parte de sus funciones. Debido a ello existe una tendencia creciente a que disminuya el contacto del gerente del área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización.

Cuando eso ocurre se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados o, en ocasiones, todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad. Posiblemente los especialistas concentrarán su esfuerzo en su propio y limitado campo en vez de aspirar a llenar las demandas de toda la empresa. Otro riesgo es que asuman autoridad que en realidad no les corresponde.

Cabe señalar que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes. Prácticamente toda la actividad influye en otra u otras más. Una decisión inadecuada puede conducir a problemas múltiples en todo el ámbito de la administración de personal y de la organización. Dicho de otra manera las decisiones; buenas y malas; afectan todo un complejo de

interrelaciones que podemos denominar el sistema de administración de personal de la organización ³⁸

Además, cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos. Esto indica que cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás.

Por ejemplo los desafíos que enfrenta el departamento de personal afectan la selección de empleados. El subsistema de selección influye en los subsistemas de desarrollo evaluación de recursos humanos. Además, cada subsistema se ve afectado por los objetivos del departamento de personal, por sus políticas y por el medio externo en el cual tiene lugar la administración de recursos humanos.

Resulta muy útil pensar en términos de subsistemas, porque así es posible identificar las relaciones existentes entre las partes. Cuando se considera la administración de personal desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión.

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la de las fronteras del sistema, que señalan el punto en que da principio el ambiente externo. El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos.

³⁸ WERTHER, Jr, William y Davis HEITH. **Ob.cit.**, p. 74

Un sistema abierto es aquel que puede ser afectado por el entorno. Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, el departamento de recursos humanos constituye un sistema abierto, influido y dependiente en gran medida de su entorno.

El siguiente análisis de un modelo de sistemas explica el papel de los principales subsistemas de recursos humanos y sirve a la vez como un preámbulo de las cinco partes de este libro y de sus temas principales. Cada parte del libro se identifica en el modelo por un número romano.³⁹

- **Fundamento y desafíos.** La administración de los recursos humanos enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal. El desafío básico es ayudar a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de una manera ética y socialmente responsable. Para enfrentar este desafío se requiere que el departamento de recursos humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y, en forma simultánea, servir a la organización.

Varios desafíos surgen del entorno en el que opera la organización. Las cambiantes necesidades y demandas del personal, la competencia internacional y la nacional, la influencia de determinados grupos de presión, la necesidad de mantener los niveles de ética profesional y el cumplimiento de las disposiciones legales son sólo una parte de los desafíos que enfrenta el departamento.

³⁹ *Ibíd.*, p.

Hay también desafíos internos que se derivan de la organización misma. Por ejemplo, es posible que otros departamentos compitan con el de recursos humanos para obtener presupuestos más grandes. Es posible que los desafíos más importantes de la actualidad deriven de la necesidad de establecer oportunidades igualitarias para toda la fuerza de trabajo, mantener niveles de calidad óptima y así enfrentarse a una competencia internacional.

El éxito en la tarea de asesorar a otras áreas de la organización respecto a cómo enfrentar estos retos depende de un esfuerzo prolongado para mantenerse informado sobre las necesidades que deben enfrentar tanto los profesionales de recursos humanos como los trabajadores operativos.

- **Preparación y Selección.** En la base misma de la actividad que denominamos administración de recursos humanos se encuentra la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización. Si no se cuenta con ella, los departamentos de recursos humanos no pueden actuar de manera totalmente eficaz.

Para instituir un sistema de información sobre los recursos humanos de la organización se necesita proceder a la recolección de datos sobre cada puesto, así como sobre las necesidades de recursos humanos a futuro. A partir de esta información, los especialistas pueden asesorar a la gerencia sobre el diseño de los puestos que supervisan y pueden encontrar incluso maneras de hacer que estos puestos sean más productivos y satisfactorios.

Los estimados de las necesidades de recursos humanos a futuro permiten que el departamento opere de manera proactiva en el proceso de reclutar y seleccionar a sus nuevos integrantes y promover a sus empleados actuales. Los resultados de estas actividades se encaminan a lograr fuerza de trabajo más eficaz. Para evaluar al personal se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño. Éstas proporcionan a los trabajadores retroalimentación sobre su trabajo y pueden ayudar a la identificación de los puntos débiles de la organización.

- **Desarrollo y evaluación.** Puede ocurrir que un empleado sea contratado o reubicado, en cualquier caso se hace necesaria la orientación. Los empleados recién contratados tienen la necesidad de ser entrenados para cumplir con su trabajo, además de adquirir destreza para futuras responsabilidades. El éxito del personal y del departamento de recursos humanos depende de la retroalimentación que se obtenga acerca del desempeño de los empleados, pues por medio de la evaluación ambos aprenden a encauzar sus esfuerzos hacia el éxito; de hecho, algunas empresas ofrecen ayuda para la planeación de la carrera buscando motivar el desarrollo de sus empleados.⁴⁰
- **Compensación y protección.** Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. La administración moderna de compensaciones, sin embargo, va más allá, al integrar beneficios adicionales a su compensación.

⁴⁰ WERTHER, Jr, William y Davis HEITH. **Ob.cit.**, p. 69

Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva. Por otra parte, la organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y la observancia de las normas adecuadas de medicina preventiva para evitar las enfermedades profesionales.

Mediante sus programas de seguridad e higiene, los departamentos de personal no sólo garantizan un entorno seguro, sino que también observan normas vigentes al respecto, emitidas por diversas entidades oficiales como el Seguro Social, la Secretaría del Trabajo, la Defensa Nacional (para industrias de ciertas áreas), la Secretaría de Comercio, la Secretaría de Salud y otras más.

- **Relación con el personal y evaluación.** Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones de trabajo adecuadas. Los empleados necesitan motivación y el departamento de recursos humanos es parcialmente responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y los problemas interpersonales en la organización pueden conducir a la necesidad de establecer asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede proporcionar una asesoría específica para los gerentes de las distintas áreas. Para mejorar los niveles de satisfacción y la productividad de la organización, se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informadas a las personas indicadas.

Cuando los niveles de incentivos, la motivación y otros aspectos no se llevan a cabo de manera adecuada, pueden surgir conflictos dentro de la organización.

Al igual que cualquier otro sistema en marcha, el departamento de recursos humanos debe evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus reveses. Por lo general, se llevan a cabo auditorias periódicas del modo en que se han desempeñado en el pasado inmediato, con el fin de identificar mejores maneras de servir a la organización. Con frecuencia, este proceso ayuda a identificar desafíos futuros, permitiendo prepararse para enfrentarlos.

Los subsistemas de personal influyen recíprocamente y es preciso estar consciente de esta interdependencia. Probablemente, la manera más efectiva para identificar las complicaciones que surjan es mediante el uso de los conceptos de sistemas.

Un concepto de sistemas aplicados describe las actividades de la administración de personal en términos de una transformación: la recepción de insumos y su cambio a determinados productos. Una vez cumplido el ciclo, el especialista verifica los resultados para cerciorarse de que sean correctos. Este proceso de verificación produce una retroalimentación, información que ayuda a evaluar el éxito o el fracaso que se haya obtenido.

En la práctica, el concepto de sistemas ayuda a los especialistas en personal a identificar las variables clave con las que deben tratar. Tras considerar la información como un insumo, los especialistas deciden cuál es el producto que desean obtener.

Sabiendo qué insumos están disponibles y qué productos se desea obtener, los ejecutivos de decisión apelan a sus conocimientos sobre actividades de administración de recursos humanos para efectuar la transformación del modo más efectivo posible.⁴¹

Con objeto de verificar si obtuvieron éxito, adquieren retroalimentación sobre el producto final. La retroalimentación negativa significa que se requieren otros insumos (recursos, información o personal) para proceder a la transformación. También puede indicar que el proceso de transformación (o sea la actividad específica de personal) está operando mal. La retroalimentación negativa requiere acción correctiva.

Se denomina desempeño laboral; a todas las actividades y funciones que todos los trabajadores desarrollan en sus diferentes centros de trabajo donde laboran. En el desempeño laboral son: tipo y nivel de conocimiento, habilidad, aptitud y características personales, estableciendo patrones para factores tales como la formación, la experiencia, la inteligencia, la personalidad y la fuerza física.

El desempeño laboral siempre va unido a la satisfacción laboral, en donde el trabajador debe sentirse contento, sin ninguna presión, realizar, el trabajo con agrado y ser reconocido por más pequeños que hayan sido sus logros.

Así los trabajadores acerca de las fuentes de satisfacción, identificación como el sentido de realización el reconocimiento, el desafío en el Trabajo, la responsabilidad, el potencial progreso, la autonomía, la autoridad, un entorno laboral

⁴¹ *Ibíd.*, p.69

agradable un horario conveniente y una planificación adecuada.

Hay una relación íntima entre el desempeño laboral y progreso de las instituciones. El hecho, el qué, es evidente; el cómo nos lleva a distinguir los componentes de la productividad. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales, siendo el primero el elemento más básico: apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer.

El poder es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas. El querer es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseo de superación.

Cabe señalar que la evaluación de desempeño es una de las funciones más importantes para los gerentes o aquellas personas que tienen a su cargo trabajador y también es una de las que más les cuesta cumplir satisfactoriamente.

No es sencillo evaluar a los trabajadores sin tener en consideración percepción arbitraria o simplemente comunicarle el resultado de su desempeño cuando no es favorable.⁴²

La evaluación de desempeño es una de las funciones de un Administrador de Recursos Humano más complicadas y laboriosa. Es posible que la evaluación de desempeño sea la tarea más frustrante en el campo de Recursos Humanos. Es así pues existe infinidad de empresas, que consideran este aspecto tan variable que sus sistemas de evaluación están constantemente renovándose por sentirse insatisfecho con los resultados.

⁴² *Ibíd.*, p. 70

La evaluación de desempeño no es un fin, sino, el medio para evaluar un mejor desempeño. Al mismo tiempo los evaluadores debe tomar en cuenta factores del sistema que están fuera de control de los empleados pero que pueden afectar su desempeño. Por ejemplo la percepción del clima organizacional.

“La evaluación de rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas”

La identificación consiste en determinar qué área de trabajo debe estudiar el director a la hora de medir el rendimiento, basado en el análisis de puesto, entonces el sistema de evaluación debe centrarse en actividades que afectan al éxito de la empresa y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad, o el sexo.

La medición consiste en considerar normas estándares que puedan ser comparables y que los objetivos puedan aplicar, todos con el mismo criterio.

La gestión es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación es así que la evaluación debe orientarse al futuro hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

De otro lado, está demostrado que el desempeño en el trabajo conduce a la satisfacción en el mismo. La calidad del desempeño el trabajador puede dar como resultado, que reciba recompensa que la proporcionan satisfacciones y esta pueden ser de naturaleza intrínseca tales como. La cesación de haber hecho algo digno. O de la naturaleza extrínseca como el aumento de sueldo, un ascenso etc.

“Las medidas del rendimiento se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos y las recompensas”.⁴³

La aplicación correcta de un adecuado sistema de evaluación del personal o del desempeño de este, contribuye a la satisfacción del individuo, ya, que ellos se sentirán identificados con la organización al saber evalúan, su trabajo y que son importantes para la organización, todo esto logra su efectividad. Si bien es cierto que la evaluación del personal es una técnica subjetiva, trata cada vez más de justificar métodos apropiados que logren ser lo más objetivos posible: es por eso imprescindible la calificación en pruebas de record de desempeño y otros datos que pueden encontrarse en los archivos del personal. Todo esto ayuda de forma complementaria y necesaria para realizar una evaluación objetiva.

2.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.5.1 Hipótesis general

El empleo de la auditoría de gestión, incide favorablemente en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero - Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. La evaluación de planes y objetivos influye significativamente en el nivel de desempeño del personal.

⁴³ Ídem., p. 71

- b. El nivel de políticas implementadas en la empresa influye significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores.
- c. El grado de confiabilidad de información de la organización influyen significativamente en el nivel de selección de personal.
- d. La existencia de métodos utilizados por la entidad influye significativamente en el porcentaje de personal contratado.
- e. El grado de utilización de los recursos incide significativamente en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa.
- f. El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia influyen significativamente en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización.

2.6 MARCO CONCEPTUAL

1. **Planes.** Planear es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada. En el fondo, la planeación es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada como objetivo. La planeación siempre persigue una acción futura. Una vez elaborado el plan, el administrador puede organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, pero con la mente siempre fija en los objetivos a ser alcanzados.
2. **Objetivos.** Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia y de estructura que adoptarán y los tipos de procesos, y se muestran claramente para el conocimiento de

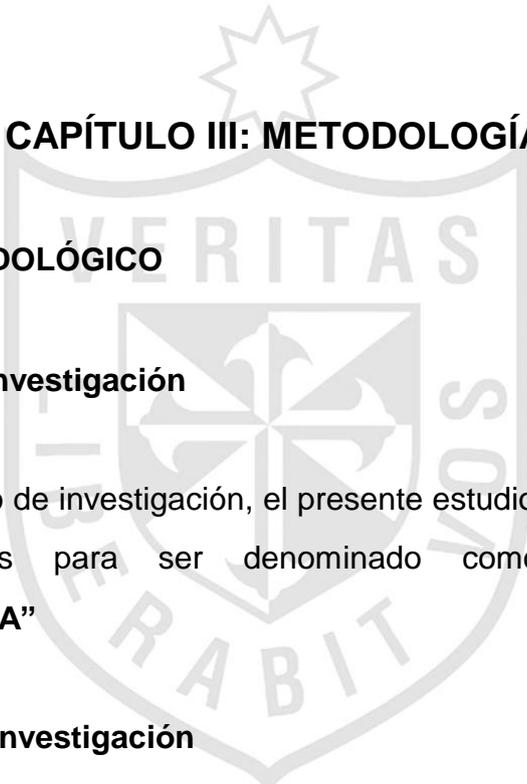
los empleados y clientes.

3. **Confiabilidad.** Se puede definir como la capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. De otra forma, la confiabilidad se puede definir también como la probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.
4. **Políticas.** La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.
5. **Métodos.** Método es una palabra que proviene del término griego *methodos* (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.
6. **Comprobación.** Confirmación o prueba de la existencia, veracidad o exactitud de una cosa.
7. **Eficiencia.** La eficiencia está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.
8. **Eficacia.** La eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone. Ser eficaces es simplemente alcanzar la meta estipulada, sin importar el nivel de recursos empleados.

9. **Administración de Recursos Humanos.** La administración de Recursos humanos, como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano coordinado.
10. **Desempeño.** La evaluación de desempeño no es un fin, sino, el medio para evaluar un mejor desempeño. Al mismo tiempo los evaluadores debe tomar en cuenta factores del sistema que están fuera de control de los empleados pero que pueden afectar su desempeño. Por ejemplo la percepción del clima organizacional.
11. **Selección de personal.** Para instituir un sistema de información sobre los recursos humanos de la organización se necesita proceder a la recolección de datos sobre cada puesto, así como sobre las necesidades de recursos humanos a futuro. A partir de esta información, los especialistas pueden asesorar a la gerencia sobre el diseño de los puestos que supervisan y pueden encontrar incluso maneras de hacer que estos puestos sean más productivos y satisfactorios.
12. **Conjunto de colaboradores.** En la actualidad el capital humano es el considerado el más valioso dentro de una organización y está representado por el conjunto de personas que laboran en ella y que están debidamente capacitadas y son innovadoras.
13. **Convocatoria de personal.** Para realizar un proceso de reclutamiento es necesario elaborar una convocatoria que contenga toda la información pertinente al puesto solicitado. En un proceso de selección de personal tanto el candidato como la empresa tomarán una decisión y para esto ambos necesitarán información suficiente. A menudo es mal visto que una persona que busca empleo pregunte a cuánto ascenderá su salario y algunas otras características del empleo, por lo mismo la empresa deben asumir la obligación de informar todos estos

datos desde que se tiene contacto por primera vez con el trabajador. Una empresa que tiene la política de no dar información clave al trabajador es una empresa que tendrá gastos mayores, esto porque la información que le niegue al trabajador repercutirá en su decisión de trabajar en la empresa, decisión que puede cambiar en cuanto tenga acceso a la información que se le niega independientemente de que la empresa haya realizado gastos durante el proceso.

- 14. Contratación de personal.** La contratación es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada.
- 15. Conocimientos y destrezas.** Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. / Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.1 Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: **“INVESTIGACIÓN APLICADA”**

3.1.2 Nivel de investigación

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo.

3.1.3 Método

En la presente investigación utilizaremos el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, entre otros que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente, en dicho trabajo.

3.1.4 Diseño

Se tomará una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

x = Auditoría de Gestión.

y = Administración de Recursos Humanos.

r = Relación de variables.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población a incluir en la investigación estará conformada por un auditor, jefe de recursos humanos, especialista en Recursos Humanos y administradores de 20 empresas, que para efectos de la investigación estará constituida entonces por *80 profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje*, cuyas operaciones comerciales las realizan en Lima y en el 2015. La base de datos de estas empresas fue obtenida de la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG) y de la dirección electrónica de otras empresas que brindan exclusivamente el servicio de seguros para viajes, pero que no están necesariamente afiliadas a la APESEG, las mismas que se señalan en el siguiente cuadro:

Empresas aseguradoras de viaje al turista

1. Ace Assistance	11. Go! Travel Assistance
2. Alliance Assist	12. Insubuy
3. April	13. Intej La Positiva Seguros (APESEG)
4. Asegura tu viaje	14. Latin Assistance
5. Assist Card	15. MAPFRE Seguros de viaje (APESEG)
6. AXA Assistance	16. Pacífico Seguros (APESEG)
7. Cardinal Assitance	17. Rimac Seguros (APESEG)
8. Coris seguros de viaje para viajeros	18. Seguro para viaje
9. Corredores de Seguros Falabella (APESEG)	19. Travel
10. Euroamerican Assistance	

Fuente: APESEG y webs institucionales

3.2.2 Muestra

La muestra es de forma aleatoria simple. Ha sido determinada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

- Z: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P: Proporción de profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje que manifestaron existe adecuada administración de los recursos humanos debido a la auditoría de gestión (P = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento del verdadero valor P).

- Q: Proporción de profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje que manifestaron no existe adecuada administración de los recursos humanos debido a la auditoría de gestión (Q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento del verdadero valor Q).
- e: Margen de error 4%
- N: Población
- n: Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 4% como margen de error n fue:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (80)}{(0.04)^2 (80-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 71 profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje

Esta muestra será seleccionada de manera aleatoria y será distribuida proporcionalmente entre las 20 empresas de seguros del viajero.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Variable independiente

X. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Indicadores

- x1.- Nivel de evaluación de planes y objetivos.
- x2.- Tipo de políticas implementadas.
- x3.- Grado de confiabilidad de información.
- x4.- Existencia de métodos utilizados.
- x5.- Grado de utilización de los recursos.
- x6.- Nivel de evaluación de eficiencia y eficacia.

3.3.2 Variable dependiente

Y. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Indicadores

- y₁.- Nivel de desempeño del personal.
- y₂.- Tipo de Conocimiento y destrezas empleados.
- y₃.- Nivel de selección de personal.
- y₄.- Porcentaje de personal contratado.
- y₅.- Nivel de colaboradores utilizados en la empresa.
- y₆.- Nivel de convocatoria empleada en la organización.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio será la Encuesta.

3.4.2 Instrumentos

Como técnica de recolección de la información se utilizó el Cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la

presente investigación, además se utilizará el programa computacional SPSS (Statiscal Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

El desarrollo de la investigación, permitió utilizar información especializada sobre el tema, y respetando los procedimientos establecidos para estudios de esta naturaleza; como también, que los datos obtenidos en el trabajo de campo constituyen información veraz obtenida a través de la técnica de la encuesta, la cual fue procesada en la parte estadística e interpretada por la investigadora, siguiendo las recomendaciones establecidas por la Universidad.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Evaluación de planes y objetivos es coherente en la empresa de servicios.

A la pregunta: ¿En su opinión, la evaluación de planes y objetivos es coherente en la empresa de servicios?

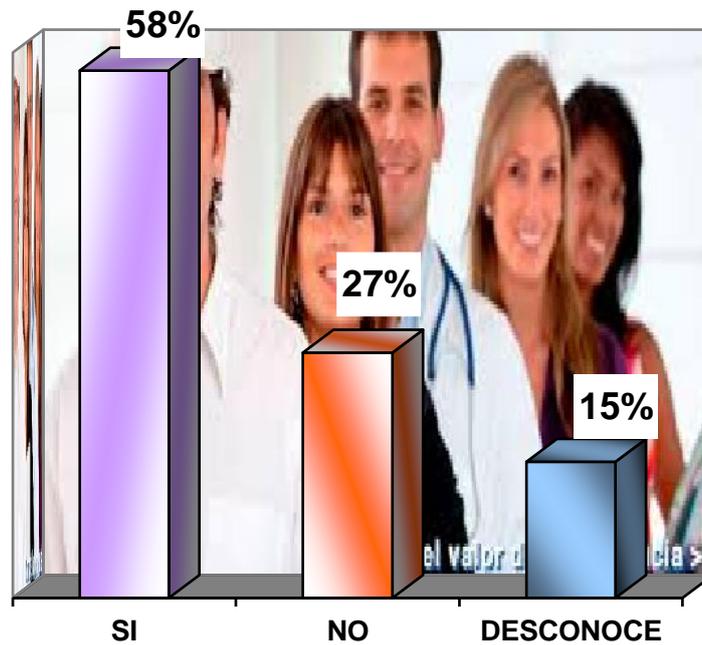
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	41	58
b) No	19	27
c) Desconoce	11	15
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Es evidente que si observamos la tabla con los resultados que se presentan, encontraremos que el 58% de los auditores y profesionales que trabajan en empresas de servicios de asistencia al viajero, opinaron que la evaluación de planes y objetivos es coherente en las empresas de servicios; mientras el 27% discreparon en comparación con el grupo anterior y el 15% restante refirieron desconocer, sumando el 100%.

De lo expresado en el párrafo anterior, se observa que la mayoría de los encuestados, señalaron que en las empresas de servicios, la auditoría de gestión efectivamente evalúa los planes y objetivos, con la finalidad de establecer si efectivamente se está cumpliendo lo planificado, lo que ayuda a analizar y diagnosticar en estas empresas, cuyo propósito es evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los recursos disponibles en estas organizaciones.

Gráfico No. 1

EVALUACIÓN DE PLANES Y OBJETIVOS ES COHERENTE EN LA EMPRESA DE SERVICIOS

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.2 Las políticas implementadas en la empresa son apropiadas.

A la pregunta: **¿Considera usted, que las políticas implementadas en la empresa son apropiadas?**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	46	65
b) No	25	35
c) Desconoce	0	0
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Como resultado del trabajo de campo, la información que se aprecia en la tabla y gráfico correspondiente, destaca que el 65% de los encuestados, señala que efectivamente las políticas implementadas en estas empresas, la consideran como apropiada y el 35% no estuvieron de acuerdo, totalizando el 100%.

Lo expuesto sobre los alcances de la pregunta, permitió conocer que dos tercios aproximadamente de los consultados, reconocieron como apropiadas las políticas que se vienen implementando en las empresas de servicios de asistencia al viajero, toda vez que la naturaleza del trabajo en estas organizaciones, requiere de lineamientos apropiados en cuanto a la gestión.

Gráfico No. 2

**POLÍTICAS IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA
SON APROPIADAS**

SI NO DESCONOCE

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.3 Grado de confiabilidad de información de empresas de servicios es razonable.

A la pregunta: **¿Cree usted, que el grado de confiabilidad de la información de las empresas de servicio es razonable?**

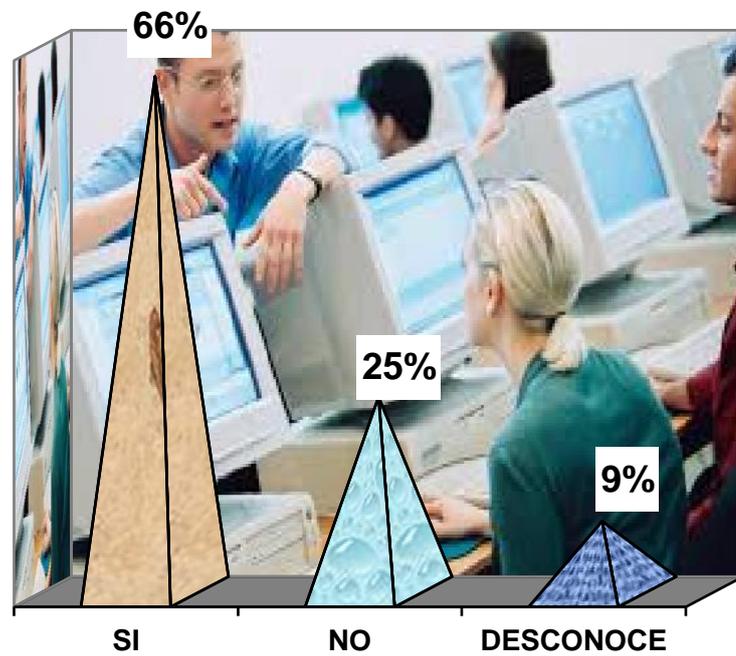
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	47	66
b) No	18	25
c) Desconoce	6	9
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

El contexto en el cual se llevó a cabo el estudio, dejó en claro que el 66% de los encuestados, reconoce como razonable la confiabilidad de la información en este sector empresarial; en cambio el 25% no compartieron las opiniones y puntos de vista del grupo anterior y el 9% expresaron desconocer, llegando al 100%.

Es importante señalar que la primera de las alternativas, concentró el mayor porcentaje de las respuestas, indicando que la confiabilidad de la información que se maneja en este sector empresarial, lo conocen como razonable, toda vez que tiene credibilidad y a menudo son obligados a emplearla para tomar decisiones, siendo necesario que previamente se procese la misma, con el fin de utilizarla con propiedad, autonomía y conociendo la fuente de donde proviene.

Gráfico No. 3

CONFIABILIDAD DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS ES RAZONABLE

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.4 Existencia de métodos utilizados por empresa de servicios es consistente.

A la pregunta: **¿Considera usted, que la existencia de métodos utilizados por la empresa de servicios es consistente?**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	45	63
b) No	5	7
c) Desconoce	21	30
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Referente a los alcances de la interrogante, los resultados de la información recopiladas en la encuesta, demuestran que el 63% de los auditores y profesionales en el rubro de asistencia al viajero, consideran que existen métodos para alcanzar los resultados previstos, considerados como consistentes; mientras el 30% indicaron desconocer y únicamente el 7% complementario no compartieron las apreciaciones de los grupos anteriores, arribando así al 100%.

Al interpretar los datos mostrados en la tabla y gráfico correspondiente, no cabe duda que en estas organizaciones como es el caso de las empresas de servicios de asistencia al viajero, se emplean métodos apropiados para alcanzar resultados confiables y coherentes de acuerdo a la naturaleza que se ofrece en estas organizaciones.

Gráfico No. 4

EXISTENCIA DE MÉTODOS UTILIZADOS POR EMPRESA DE SERVICIO ES CONSISTENTE

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.5 Grado de utilización de recursos determina el logro de objetivos establecidos.

A la pregunta: **¿Cree usted, que el grado de utilización de los recursos determina el logro de objetivos establecidos por la empresa?**

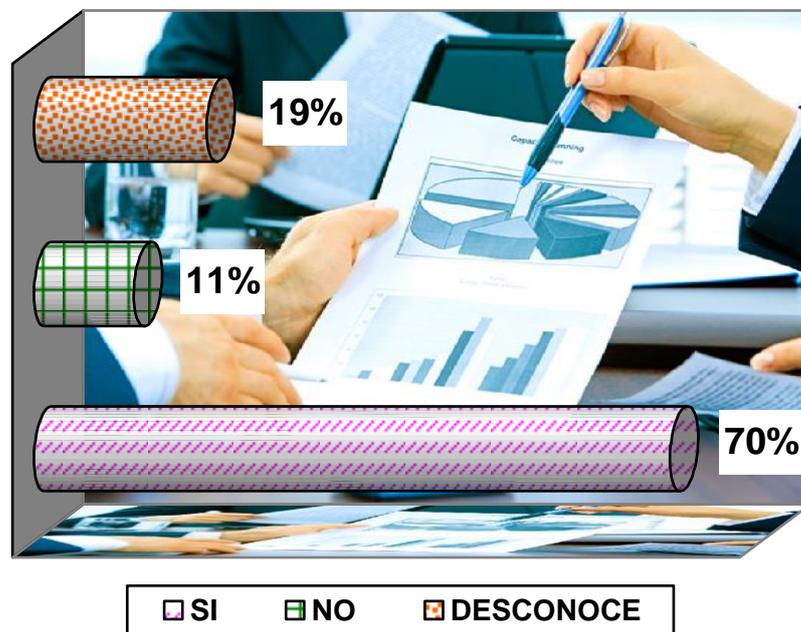
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	50	70
b) No	8	11
c) Desconoce	13	19
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Revisando la información que se visualiza en la tabla y gráfico correspondiente, el 70% de los auditores y profesionales que trabajan en empresas de servicios de asistencia al viajero, señalaron que el empleo de los recursos humanos viene ayudando al logro de los objetivos que se han establecido en estas empresas; en cambio el 19% señalaron desconocer y el 11% discreparon en comparación con el grupo mayoritario y el 2% totalizando el 100%.

Lo observado en la parte estadística, clarifica que la mayoría de los encuestados, reconocieron que la utilización de los recursos que disponen en estas empresas, les ayuda alcanzar los objetivos establecidos para estos fines; de lo cual se desprende que en este sector empresarial prevalece la calidad y profesionalismo de los recursos; hechos que al no dudarlo, satisfacen las expectativas de los usuarios.

Gráfico No. 5

UTILIZACIÓN DE RECURSOS DETERMINA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.6 Evaluación de la eficiencia y eficacia en la organización es apropiada.

A la pregunta: **¿Cree usted que el nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la organización es apropiada?**

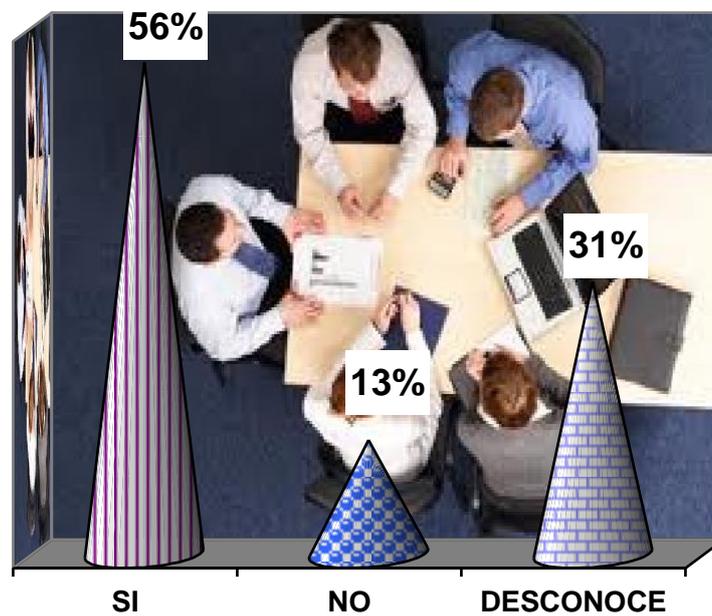
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	40	56
b) No	9	13
c) Desconoce	22	31
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Como parte del trabajo de campo, los datos que se presentan en la tabla destaca que el 56% de los encuestados, indicaron que el nivel de evaluación de la eficiencia y eficacia en estas empresas, lo consideran como apropiadas; lo cual no sucedió con el 31% que expresaron desconocer y el 13% restante no compartieron las opiniones de los anteriores, sumando el 100%.

De lo expuesto en líneas anteriores, no cabe duda que tal como se mencionó en las preguntas expuestas con anterioridad, que la mayoría de los encuestados reconocieron como apropiada la evaluación que se lleva a cabo respecto a la eficiencia y eficacia en este sector empresarial y que desde luego, incidirá favorablemente a nivel de los viajeros.

Gráfico No. 6

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN ES APROPIADA

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.7 Auditoría de gestión contribuye con evaluación de procesos de control.

A la pregunta: ¿**Considera usted que la Auditoría de Gestión contribuye con la evaluación de los procesos de control de la empresa?**

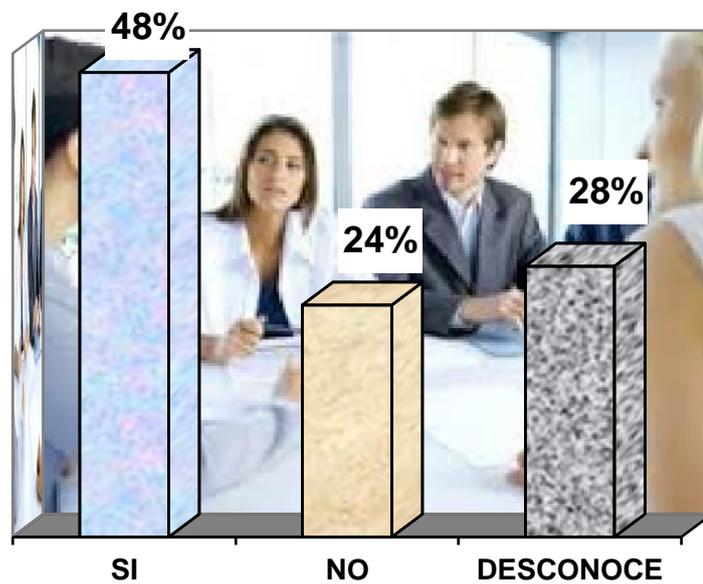
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	34	48
b) No	17	24
c) Desconoce	20	28
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Los datos que se presentan en la tabla y parte gráfica, de la pregunta, demuestran que el 48% de los auditores y otros profesionales vinculados a los servicios de asistencia al viajero, reconocieron que la auditoría de gestión, contribuye con la evaluación de los procesos de control de la empresa; mientras el 28% señalaron desconocer y el 24% no compartieron las apreciaciones de la mayoría, arribando al 100%.

Las opiniones de los encuestados en su mayoría, señalaron que la auditoría de gestión contribuye con la evaluación de los procesos de control en estas empresas, con el fin de formular las recomendaciones más apropiadas, buscando optimizar el trabajo que se lleva a cabo en este sector empresarial.

Gráfico No. 7

**AUDITORÍA DE GESTIÓN CONTRIBUYE CON
EVALUACIÓN DE PROCESO DE CONTROL**

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.8 Desempeño del personal, determina el grado de cumplimiento de objetivos.

A la pregunta: **¿Está usted de acuerdo que el nivel de desempeño del personal en la Administración de Recursos Humanos de la empresa determinan el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización?**

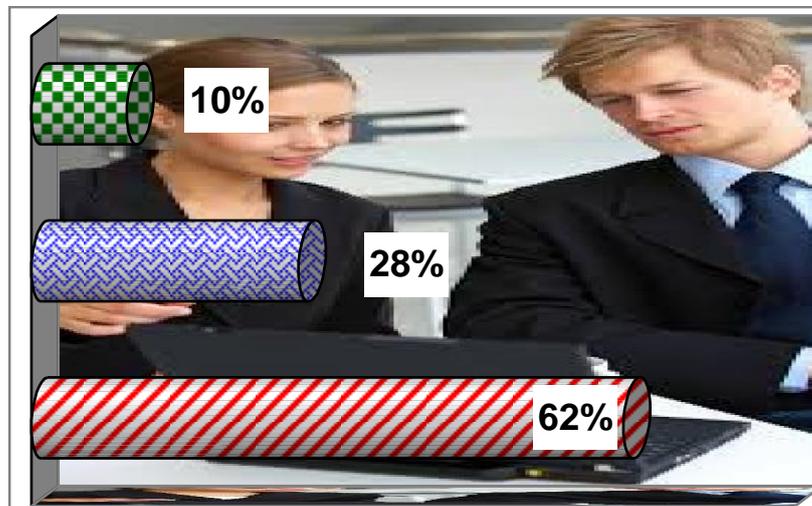
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	44	62
b) No	20	28
c) Desconoce	7	10
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

De otro lado en cuanto a los datos que se muestran en la tabla y gráfico correspondiente, permitió conocer el 62% de los que respondieron en la primera de las alternativas, eligieron la primera de las alternativas, destacando el desempeño del personal en la administración de los recursos humanos; sin embargo el 28% no estuvieron de acuerdo y el 10% restante expresaron desconocer, llegando al 100%.

Si analizamos la información que se ha comentado en líneas anteriores, apreciaremos que efectivamente la mayoría de los consultados, indicaron estar de acuerdo con el desempeño del personal en la administración del potencial humano, toda vez que busca el cumplimiento de los objetivos en este sector empresarial; teniendo presente que la misma naturaleza en estas organizaciones, se debe que a una buena administración, mayor será el logro en el cumplimiento de los objetivos establecidos en las empresas de servicio de asistencia al viajero.

Gráfico No. 8

DESEMPEÑO DEL PERSONAL, DETERMINA EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

SI NO DESCONOCE

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.9 Conocimientos y destrezas, permite cumplimiento de logros y objetivos.

A la pregunta: **¿Considera usted, que el conjunto de conocimientos y destrezas empleados en la Administración permite el cumplimiento de logros y objetivos establecidos?**

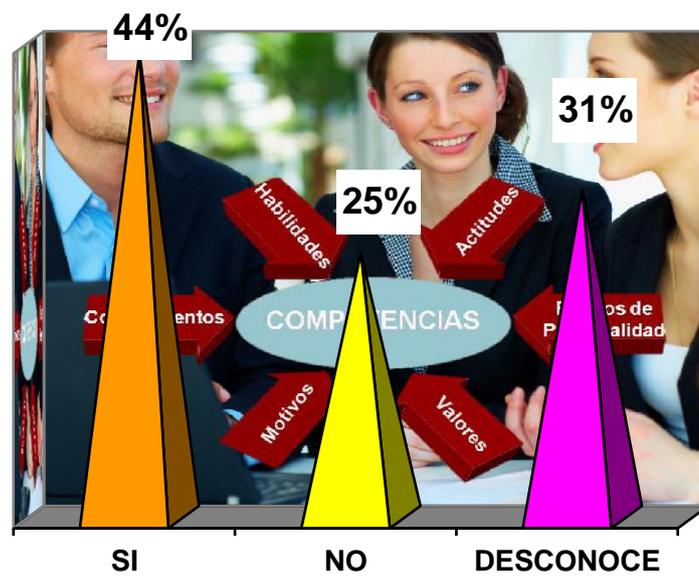
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	31	44
b) No	18	25
c) Desconoce	22	31
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

A fin de clarificar la problemática relacionada sobre esta realidad y a la cual está referida la pregunta, el 44% de los consultados, reconocen que el conjunto de conocimientos y destrezas del personal en la administración, les facilita cumplir los logros y objetivos establecidos en este sector empresarial; sin embargo el 31% expresaron desconocer y el 25% manifestaron que no comparten los puntos de vista del grupo mayoritario, totalizando el 100%.

Tal como se indicó en párrafos anteriores, la información recopilada en la encuesta, demuestra que la mayoría de los encuestados, considera que los conocimientos y destrezas utilizados a nivel de la administración, permite que se cumplan con los logros y objetivos establecidos para estos fines, toda vez que un buen manejo del potencial humano, va ayudar a alcanzar la eficiencia y eficacia de los mismos.

Gráfico No. 9

CONOCIMIENTO Y DESTREZAS, PERMITE CUMPLIMIENTO DE LOGROS Y OBJETIVOS

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.10 Nivel de selección de personal, permite elegir personal adecuado.

A la pregunta: **¿Cree usted, que el nivel de selección de personal en la empresa permite elegir a la persona adecuada para el puesto vacante?**

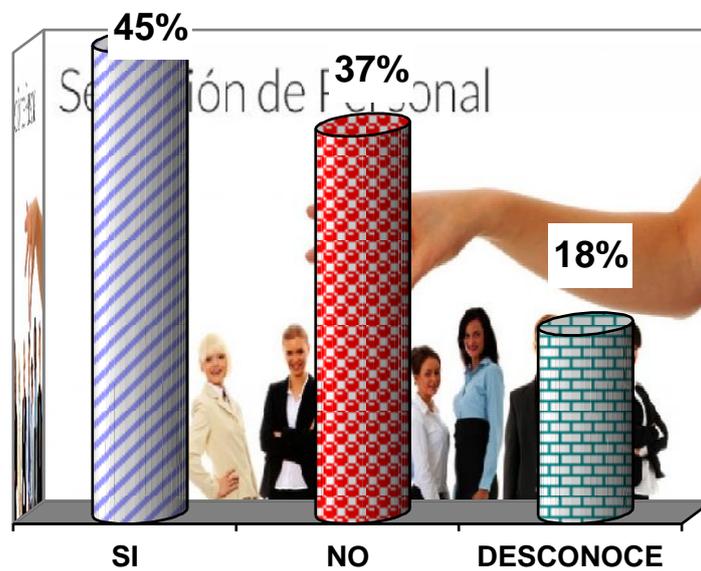
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	32	45
b) No	26	37
c) Desconoce	13	18
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Se aprecia que la tendencia de los resultados a los cuales se refiere la pregunta, destacan que el 45% de los encuestados consideran que al seleccionarse apropiadamente al personal que trabaja en la misma, permite elegir el recurso humano más apropiado para estas organizaciones; sin embargo el 37% no lo consideraron así y el 18% expresaron desconocer, sumando el 100%.

Analizando la información considerada en el párrafo anterior, observamos que la mayoría de los encuestados, refirieron que con el empleo de esta auditoría, clarifica la elección de la persona más adecuada para el puesto vacante, destacándose entre otros, que una buena selección del potencial humano, ayuda directamente a nivel de la administración y en el logro de la eficiencia y eficacia.

Gráfico No. 10

NIVEL DE SELECCIÓN DE PERSONAL, PERMITE ELEGIR PERSONAL ADECUADO

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.11 Porcentaje de personal contratado, es suficiente para su operatividad.

A la pregunta: ¿**Considera usted, que el porcentaje de personal contratado en la entidad es el suficiente para su operatividad?**

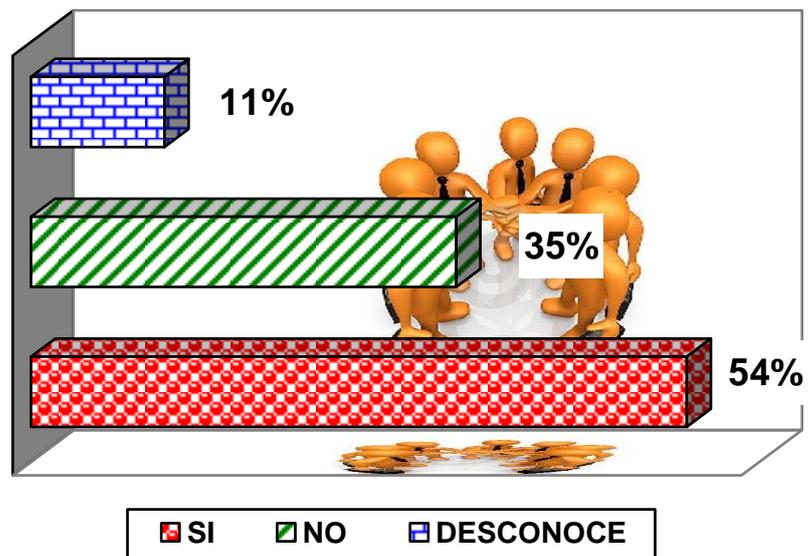
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	38	54
b) No	25	35
c) Desconoce	8	11
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Al observar la tabla y gráfico correspondiente, encontramos que la información en la parte estadística, destaca que el 54% de los auditores y profesionales dedicados a los servicios de asistencia al viajero, consideran que el personal contratado es el suficiente para alcanzar la operatividad en este sector; en cambio 35% no compartieron los puntos de vista del grupo anterior y el 11% indicaron desconocer, arribando de esta manera al 100%.

Como parte del análisis sobre la información obtenida en la pregunta, encontramos que la mayoría del personal tomados en cuenta en el estudio, destacaron como suficiente el personal contratado por estas organizaciones, el mismo al ser suficiente, influye en la operatividad de las empresas de servicios de asistencia al viajero; para lo cual este recurso debe conocer la idiosincrasia, cultura y clima organizacional en el cual se desenvuelve; hechos que al no dudarlo inciden favorablemente en la operatividad de estas organizaciones.

Gráfico No. 11

PORCENTAJE DE PERSONAL CONTRATADO, ES SUFICIENTE PARA SU OPERATIVIDAD

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.12 Colaboradores en la empresa, contribuyen al logro de objetivos y metas trazadas.

A la pregunta: **¿Cree usted que el nivel de colaboradores utilizados en la empresa, contribuye al logro de los objetivos y metas trazadas?**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	37	52
b) No	20	28
c) Desconoce	14	20
TOTAL	71	100%

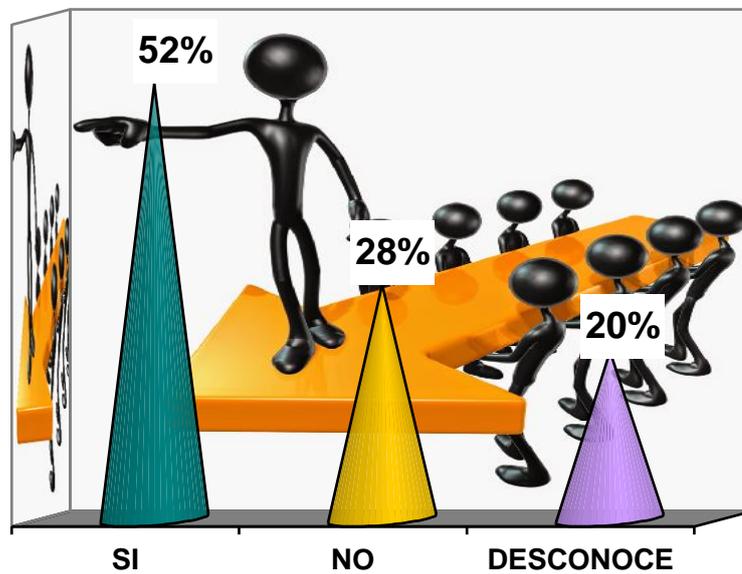
INTERPRETACIÓN

En cuanto a los resultados que se desprenden de la información estadística y gráfica de la pregunta, el 52% de los consultados, señalaron que el nivel de los colaboradores utilizados en las empresas de servicios de asistencia al viajero, contribuyen favorablemente a nivel de la gestión; mientras el 28% no estuvieron de acuerdo y el 20% restante señalaron desconocer, llegando al 100%.

En base a la información comentada en la interrogante, se desprende tal como lo señala la mayoría de los consultados, que efectivamente el personal que trabaja en el rubro de colaboradores (profesionales) utilizados en estas empresas, vienen contribuyendo al logro de las metas y objetivos; situación que demuestra que los recursos humanos que trabaja en este sector empresarial, al estar capacitados e identificados con las empresas en referencia, facilita el logro de metas y objetivos, entre otros.

Gráfico No. 12

**COLABORADORES EN LA EMPRESA,
CONTRIBUYEN AL LOGRO DE OBJETIVOS Y
METAS TRAZADAS**



Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.13 La convocatoria en la organización, permite elegir personal idóneo.

A la pregunta: **¿Considera usted, que el nivel de convocatoria empleada en la organización, permite elegir el personal idóneo?**

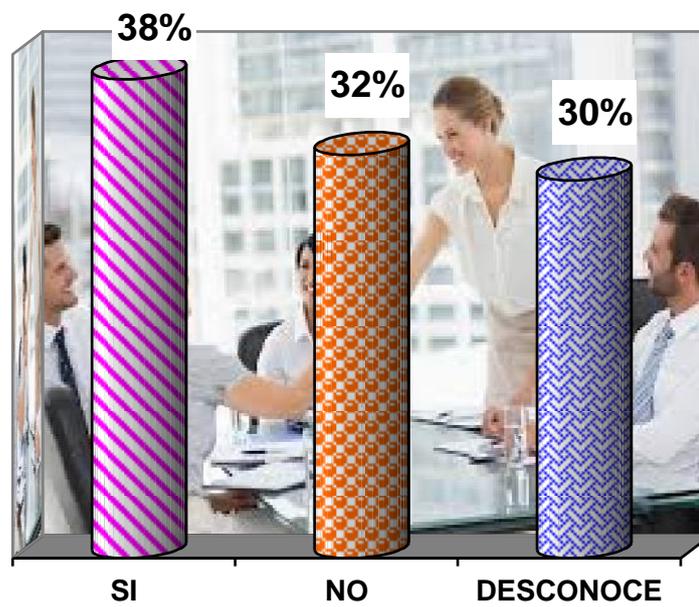
ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	27	38
b) No	23	32
c) Desconoce	21	30
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Al observar la información en la tabla y gráfico correspondiente, el 38% de los auditores y profesionales que trabajan en las empresas de servicio de asistencia al viajero, señalaron que las convocatorias empleadas en este sector facilita elegir el personal más idóneo; en cambio el 32% no compartieron los puntos de vista de la mayoría y el 30% complementario indicaron desconocer, totalizando el 100%.

Analizando la información expresada en el párrafo anterior, encuestamos, indicaron que en la convocatoria en estas organizaciones, verdaderamente ayuda a elegir al personal más idóneo, toda vez que en este sector empresarial se encuentran empeñados en dar servicios de asistencia al viajero de calidad y que satisfaga las expectativas de los mismos.

Gráfico No. 13

**LA CONVOCATORIA EN LA ORGANIZACIÓN,
PERMITE ELEGIR PERSONAL IDÓNEO**

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.1.14 Administración de RR.HH permite mantener fuerza laboral en la organización.

A la pregunta: **¿En su opinión, ¿cree usted que la Administración de Recursos Humanos permite mantener una fuerza laboral adecuada en la organización?**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	40	56
b) No	20	28
c) Desconoce	11	16
TOTAL	71	100%

INTERPRETACIÓN

Los datos recopilados en la encuesta, permitieron conocer que el 56% fueron de la opinión que la administración de los recursos humanos, ayuda a mantener una fuerza laboral competitiva y adecuada a los fines de este sector empresarial; en cambio el 28% no estuvieron de acuerdo y el 19% expresaron desconocer, sumando el 100%.

Al interpretar los datos recopilados en la pregunta, encontramos que la mayoría de los encuestados, reconocieron que una buena administración del potencial humano, ayuda a mantener una fuerza laboral competitiva, debido al profesionalismo existente en este sector, de lo cual se desprende que cuando existe personal capacitado y un clima laboral apropiado, incidirá favorablemente en el desenvolvimiento y parte laboral de las empresas de servicios de asistencia al viajero, entre otros.

Gráfico No. 14

**ADMINISTRACIÓN DE RR.HH PERMITE
MANTENER FUERZA LABORAL EN LA
ORGANIZACIÓN**

Fuente: Encuesta a profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, de empresas de servicios de asistencia al viajero (periodo 2012 – 2014).

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se hizo uso de la prueba ji cuadrado, pues los datos se ajustan a una escala de medición tipo nominal, pudiendo por lo tanto hacer uso de ella. La fórmula a utilizar será la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

El estadístico Ji-cuadrado corregido por Yates es como sigue:

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Hipótesis a:

H₀: La evaluación de planes y objetivos no influye significativamente en el nivel de desempeño del personal.

H₁: La evaluación de planes y objetivos influye significativamente en el nivel de desempeño del personal.

Evalúan planes y objetivos	Existe buen desempeño del personal			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	33	8	0	41
No	9	9	1	19
Desconoce	2	3	6	11
Total	44	20	7	71

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

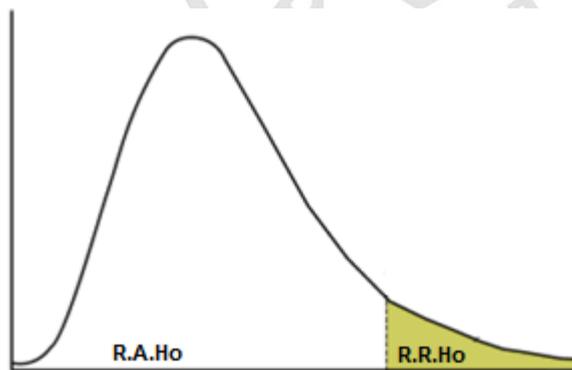
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|33 * 19 - 8 * 11| - 71/2)^2 71}{(41)(30)(44)(27)} = 12.32$$

6. Decisión estadística: Dado que $12.32 > 3.8416$, se rechaza **H₀**.



7. Conclusión: La ev; 3.8416 12.32 res y objetivos influye significativamente en el nivel de desempeño del personal.

Hipótesis b:

H₀: El nivel de políticas implementadas en la empresa no influye significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores.

H₁: El nivel de políticas implementadas en la empresa influye significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores.

Implementa políticas	Conoce el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	27	5	14	46
No	4	13	8	25
Desconoce	0	0	0	0
Total	31	18	22	71

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

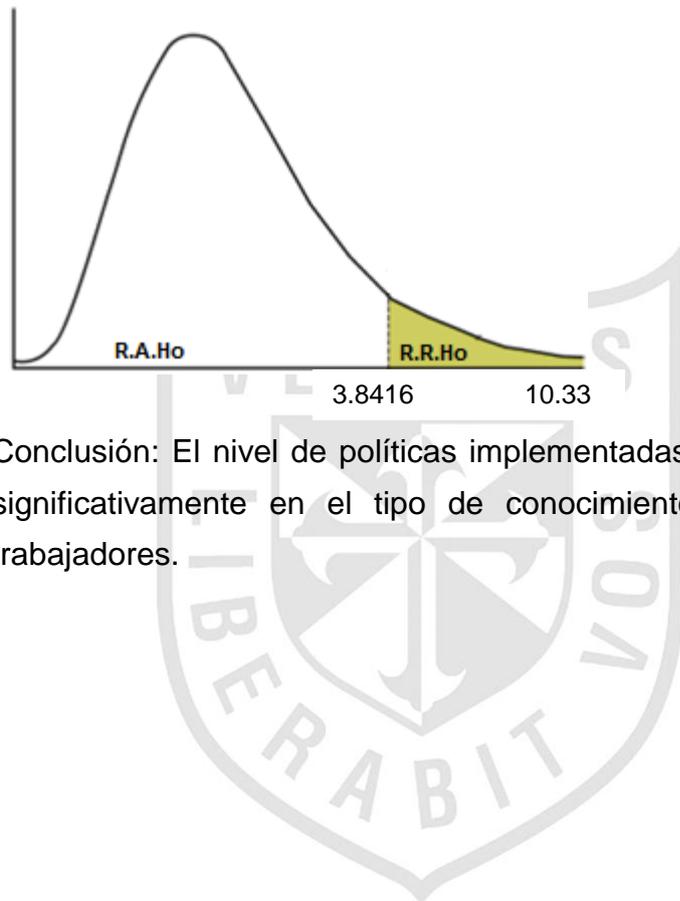
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1)(2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|27 * 21 - 19 * 4| - 71/2)^2 71}{(46)(25)(31)(40)} = 10.33$$

6. Decisión estadística: Dado que $10.33 > 3.8416$, se Rechaza **Ho**.



7. Conclusión: El nivel de políticas implementadas en la empresa influye significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores.

Hipótesis c:

H₀: El grado de confiabilidad de información de la organización no influye significativamente en el nivel de selección de personal.

H₁: El grado de confiabilidad de información de la organización influye significativamente en el nivel de selección de personal.

Confía en la información	Existe selección de personal			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	30	10	7	47
No	1	15	2	18
Desconoce	1	1	4	6
Total	32	26	13	71

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

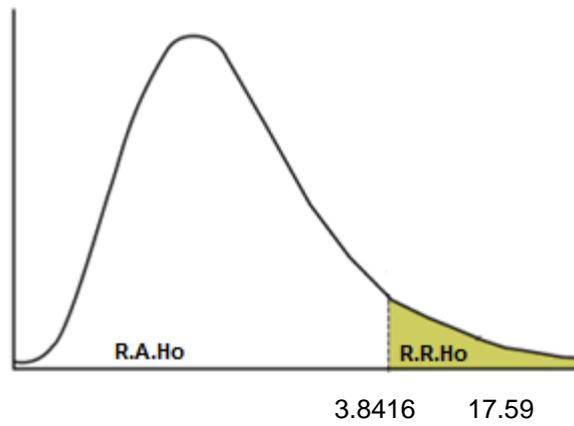
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|30*22 - 17*2| - 71/2)^2 71}{(47)(24)(32)(39)} = 17.59$$

6. Decisión estadística: Dado que $17.59 > 3.8416$, se rechaza **H₀**.



7. Conclusión: El grado de confiabilidad de información de la organización influyen significativamente en el nivel de selección de personal



Hipótesis d:

H_0 : La existencia de métodos utilizados por la entidad no influye significativamente en el porcentaje de personal contratado.

H_1 : La existencia de métodos utilizados por la entidad influye significativamente en el porcentaje de personal contratado.

Uso de métodos utilizados por la entidad	Existe gran porcentaje de personal contratado			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	38	3	4	45
No	0	2	3	5
Desconoce	0	20	1	21
Total	38	25	8	71

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

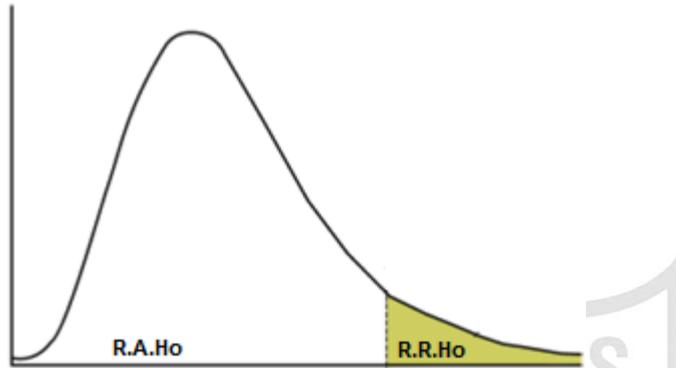
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|38 * 26 - 7 * 0| - 71/2)^2 71}{(45)(26)(38)(33)} = 43.90$$

6. Decisión estadística: Dado que $43.90 > 3.8416$, se Rechaza **H₀**.



7. Conclusión: La existe 3.8416 43.90 utilizados por la entidad no influye significativamente en el porcentaje de personal contratado.

Hipótesis e:

H₀: El grado de utilización de los recursos no incide significativamente en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa.

H₁: El grado de utilización de los recursos incide significativamente en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa.

Utiliza los recursos	Utiliza colaboradores en la empresa			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	33	12	5	50
No	3	4	1	8
Desconoce	1	4	8	13
Total	37	20	14	71

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

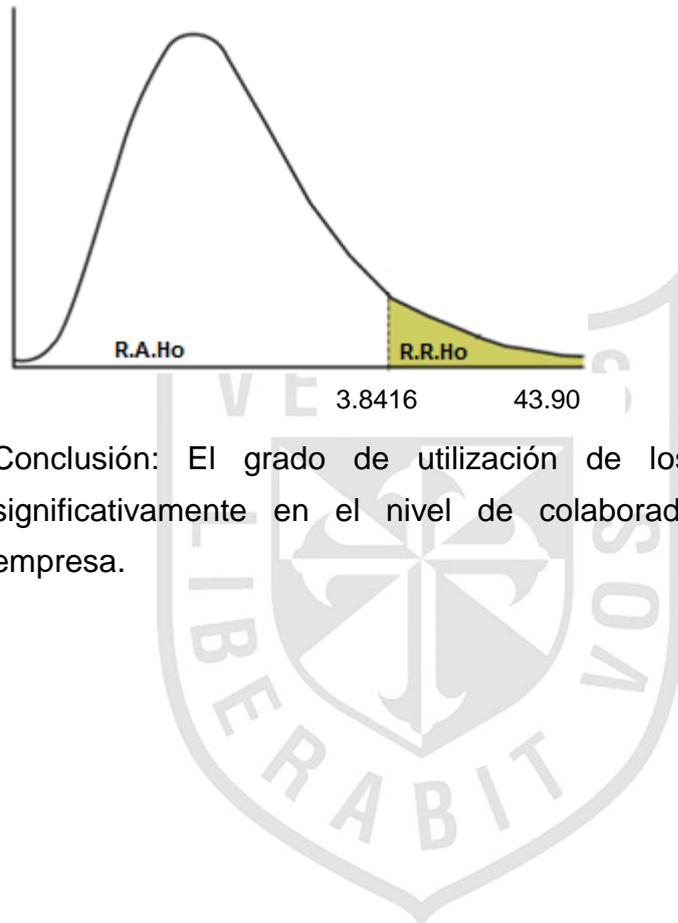
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|38 * 26 - 7 * 0| - 71 / 2)^2 71}{(45)(26)(38)(33)} = 43.90$$

6. Decisión estadística: Dado que $43.90 > 3.8416$, se Rechaza **Ho**.



7. Conclusión: El grado de utilización de los recursos no incide significativamente en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa.

Hipótesis f:

H₀: El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia no influyen significativamente en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización.

H₁: El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia influyen significativamente en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización.

Evalúa la eficiencia y la eficacia	Convoca a personal empleada en la organización			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	22	13	5	40
No	5	3	1	9
Desconoce	0	7	15	22
Total	27	23	21	71

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

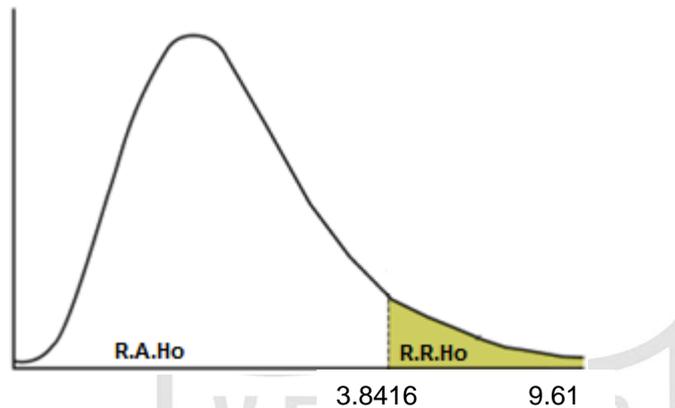
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|22 * 26 - 18 * 5| - 71/2)^2 71}{(40)(31)(27)(44)} = 9.61$$

6. Decisión estadística: Dado que $9.61 > 3.8416$, se Rechazar **H₀**.



7. Conclusión: El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia no influyen significativamente en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización.

Hipótesis General:

H₀: El empleo de la auditoría de gestión, no incide favorablemente en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero - Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

H₁: El empleo de la auditoría de gestión, incide favorablemente en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero - Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

La Auditoría de Gestión contribuye con la evaluación de los procesos de control	Administra los recursos humanos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	29	2	3	34
No	3	13	1	17
Desconoce	8	5	7	20
Total	40	20	11	71

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

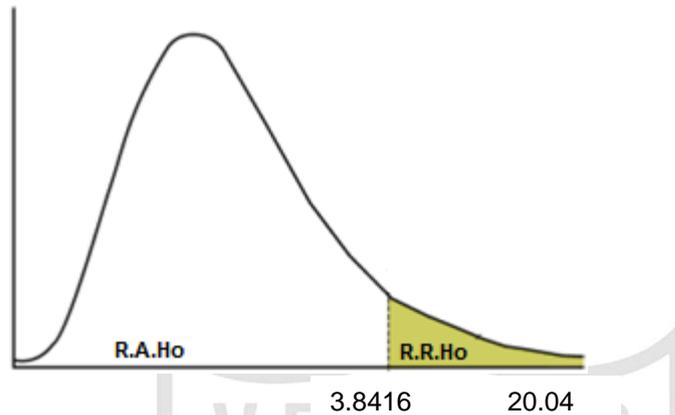
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|29 * 26 - 5 * 11| - 71/2)^2 71}{(34)(37)(40)(31)} = 20.04$$

6. Decisión estadística: Dado que $20.04 > 3.8416$, se Rechaza **Ho**.



7. Conclusión: El empleo de la auditoría de gestión, incide favorablemente en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero - Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 DISCUSIÓN

Conociendo los alcances que tiene la auditoría de gestión, se ha determinado que la misma constituye un examen que se lleva a cabo en forma sistemática en las organizaciones, cuya finalidad está orientada a detectar irregularidades en el personal que trabaja a nivel empresarial, en razón que su accionar está orientado a evaluar el nivel de eficiencia y eficacia, y al encontrar problemas en las empresas, formula las recomendaciones, con el fin de optimizar la administración en las organizaciones.

En este panorama podemos decir que la auditoría de gestión aplicada en las empresas de servicios de asistencia al viajero, buscan evaluar el nivel de profesionalismo de los recursos humanos, con el fin de establecer si se vienen cumpliendo las normas y procedimientos establecidos para estos fines, específicamente en lo concerniente a la eficiencia del personal, teniendo como referencia que se deben alcanzar las metas y objetivos y desde luego satisfacer las necesidades vinculadas a los servicios de asistencia al viajero; y de encontrar algunas irregularidades, formularán el informe correspondiente, con el fin de hacer conocer los hallazgos

encontrados y las recomendaciones frente a estos hechos; situación que, a no dudarlo, están encaminados a optimizar la labor en estas empresas.

Finalmente, el estudio llevado a cabo en las empresas de servicio de asistencia al viajero, han demostrado que el empleo de la auditoría de gestión en cuanto a la administración de los recursos humanos, es de mucha necesidad, toda vez que evalúan los niveles de eficiencia y eficacia en el trabajo que llevan a cabo y como examen objetivo, está orientada a mejorar los niveles de eficiencia en este sector empresarial, así como también si los recursos se utilizan con eficiencia y economía, entre otros.

5.2 CONCLUSIONES

- 5.2.1** Los datos obtenidos, como resultado del trabajo de campo, permitieron precisar que la evaluación de los planes y objetivos existentes en estas empresas influye significativamente en el desempeño del personal que trabaja en el rubro de servicios de asistencia al viajero.
- 5.2.2** Analizando los datos encontrados, como resultado de la contrastación de hipótesis, han permitido conocer que el nivel de políticas implementadas en las empresas de servicios de asistencia al viajero, influyen significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas que tienen los trabajadores en estas organizaciones, con el fin de dar un servicio de calidad..
- 5.2.3** Se ha establecido, como resultado de la contrastación de hipótesis, que en este sector empresarial, existe confiabilidad en la información que se dispone, la misma que, al no dudar, influye significativamente al momento de seleccionar al personal a favor de las empresas de servicios y asistencia al viajero.

- 5.2.4** Los datos obtenidos permitieron conocer que, en las empresas de servicios y asistencia al viajero, se emplean métodos y procedimientos en este sector empresarial, lo cual no influye, significativamente en el personal contratado, toda vez que además del clima y condiciones de trabajo, repercute directamente en la calidad del servicio.
- 5.2.5** El análisis de los datos encontrados en el trabajo de campo, permitieron precisar que la utilización de los recursos debidamente capacitados y en un clima laboral apropiado, no incide significativamente en las condiciones laborales de los colaboradores que trabajan en este sector empresarial.
- 5.2.6** Los datos obtenidos en la investigación, permitieron conocer que la auditoría de gestión evalúa la eficiencia y la eficacia del potencial humano, no influye significativamente en el nivel de convocatoria de estos recursos que trabajan en las empresas de servicio de asistencia al viajero.
- 5.2.7** Como resultado del trabajo de campo, se ha determinado que el empleo de la auditoría de gestión, incide favorablemente en la administración de los recursos humanos que trabajaron en las empresas de servicios de Asistencia al Viajero en Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

5.3 RECOMENDACIONES

- 5.3.1** Se hace necesario que, en las auditorías de gestión, se incida en las evaluaciones de los planes y objetivos que tienen las empresas de servicios de asistencia al viajero, situación que influye directamente en el desempeño laboral y/o profesional de estos recursos.

- 5.3.2** Es conveniente que a nivel de las empresas de servicios de asistencia al viajero, existan políticas claras en cuanto a la labor que realizan; situación que al no dudarlo, influirá en el conocimiento y destrezas del personal que trabaja en este sector empresarial.
- 5.3.3** Se hace necesario que, conforme a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis, la auditoría de gestión incida en el nivel de confiabilidad de la información que debe existir en este sector empresarial, toda vez que influirá favorablemente en la selección del personal que trabaja en estas organizaciones.
- 5.3.4** Es importante que en la auditoría de gestión conforme a los procedimientos establecidos para estos fines, permita establecer si, en las empresas auditadas, emplean métodos y procedimientos en cuanto a la gestión de los recursos humanos, toda vez que permitirá demostrar el nivel del profesionalismo que tiene el personal contratado y que labora en estas organizaciones.
- 5.3.5** Es conveniente que la auditoría de gestión al auditar las empresas de servicios de asistencia al viajero, formule recomendaciones en cuanto al nivel de profesionalismo que tienen los colaboradores que trabajan en las empresas en referencia.
- 5.3.6** Conociendo la importancia que tiene la auditoría de gestión, es necesario que se evalúe el nivel de eficiencia y eficacia de los colaboradores, con el fin de precisar si participan directamente de las metas y objetivos institucionales.
- 5.3.7** Conociendo los alcances que tiene el empleo de la auditoría de gestión, es necesario que se evalúe el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de conducir estas empresas, situación que al no dudarlo incidirá favorablemente en este sector.

FUENTES DE INFORMACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AARONSON, Albert H. (2009) **EVALUACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**, Editada por Harvard Business Review, quinta edición, New York – Estados Unidos, pp. 734
- ÁLVAREZ AGUILAR, José. (2010) **DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**, Editada por la Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú, pp. 558
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009) **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Quinta Edición, Santafé de Bogotá-Colombia, pp. 699
- CHIAVENATO, Idalberto. (2010) **RECURSOS HUMANOS**, Editorial Compacta, Sao Paulo – Brasil, pp. 839
- CONGRESO INTERAMERICANO DE CONTABILIDAD. (2010) **AUDITORÍA DE GESTIÓN**. México, pp. 119
- DE CENZO, David A. y Stephen P., ROBBINS. (2010) **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Limusa S.A., Grupo Noriega Editores, Primera Edición, México, pp. 546
- DESSLER, Garay. (2011) **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México, pp. 715
- DÍAZ MOSTO, Jorge. (2010) **DICCIONARIO Y MANUAL DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**, Editorial de Libros Técnicos Elite, México, pp. 708

- FERMANDES FERREYRA, Rogéiro A. (2008) **PROPÓSITO DEL BALANCE SOCIAL DE UNA EMPRESA**, Revista de contabilidad y comercio, Volumen 183-184, N 46, BRASIL
- HUNT, John W. (2011) **“LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA (GUÍA SOBRE EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES)”**. Editorial, McGraw-Hill, México, pp. 952
- MARQUES, Edmond. (2011) **COMPATIBILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CONTABILIDAD SOCIAL**, Editorial Author Solutions, Estados Unidos, pp. 867
- MEE, John F. (2010) **MANUAL DE PERSONAL**, Editorial Ronald Press, New York – Estados Unidos, pp. 674
- MONDY, Wayne y Robert, NOE. (2012) **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Pearson Educación, México, pp. 724
- PALOMINO DOMÍNGUEZ, Flavio y César, AMES ENRÍQUEZ. (2009) **LA AUDITORÍA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**, Editada por Prentice-Hall Hispanoamericana, México, pp. 733
- REZA TROSINO, Jesús Carlos. (2010) **NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN. ORGANIZACIÓN**. Editora Panorama. México, pp. 745
- ROBBINS, Stephen P. (2012) **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TEORÍA Y PRÁCTICA**. Editorial Pearson educación de México, pp. 751
- SLOSSE, Carlos y Otros. (2012) **AUDITORÍA UN NUEVO ENFOQUE EMPRESARIAL**, Editorial Macchi, Buenos Aires – Argentina, pp. 854
- STONER, James A. F. (2010) **ADMINISTRACIÓN**, Editorial PHH Prentice Hall, Quinta Edición, México, pp. 324

- WERTHER, Jr, William y Davis HEITH. (2012) **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.** Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, pp. 582
- WILLIAMS, Leonard. (2011) **AUDITORÍA DE GESTIÓN,** Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, pp. 582
- YODER. (2011) **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES,** Editorial MestreJou, Sao Paulo - Brasil, pp. 665





ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO : LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE ASISTENCIA AL VIAJERO, PERIODO 2012-2014.

AUTOR : NELIDA ELEANA ZAUÑY CORONADO.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPOTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTO
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable Independiente X. AUDITORÍA DE GESTIÓN	X ₁ .- Nivel de evaluación de planes y objetivos. X ₂ .- Tipo de políticas implementadas. X ₃ .- Grado de confiabilidad de información. X ₄ .- Existencia de métodos utilizados. X ₅ .- Grado de utilización de los recursos. X ₆ .- Nivel de evaluación de eficiencia y eficacia.	Tipo Descriptivo Nivel Aplicativo Método y Diseño Ex post facto o retrospectivo	Población A nivel de las empresas de servicios de asistencia al viajero, periodo 2012 - 2014. Muestra 71 profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje. Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico.	Para el estudio se utilizará la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
a. ¿De qué manera la evaluación de planes y objetivos influye en el nivel de desempeño del personal? b. ¿En qué forma el nivel de políticas implementadas en la empresa influye en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores?	a. Precisar de qué manera la evaluación de planes y objetivos influye en el nivel de desempeño del personal. b. Conocer en qué forma el nivel de políticas implementadas en la empresa influye en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores.	a. La evaluación de planes y objetivos influye significativamente en el nivel de desempeño del personal. b. El nivel de políticas implementadas en la empresa influye significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas de los trabajadores.					

<p>c. ¿De qué manera el grado de confiabilidad de información de la organización influyen en el nivel de selección de personal?</p> <p>d. ¿En qué forma la existencia de métodos utilizados por la entidad influye en el porcentaje de personal contratado?</p> <p>e. ¿De qué manera el grado de utilización de los recursos incide en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa?</p> <p>f. ¿En qué forma el nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia influyen en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización?</p>	<p>c. Establecer de qué manera el grado de confiabilidad de información de la organización influyen en el nivel de selección de personal.</p> <p>d. Conocer en qué forma la existencia de métodos utilizados por la entidad influye en el porcentaje de personal contratado.</p> <p>e. Precisar de qué manera el grado de utilización de los recursos incide en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa.</p> <p>f. Conocer en qué forma el nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia influyen en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización.</p>	<p>c. El grado de confiabilidad de información de la organización influyen significativamente en el nivel de selección de personal.</p> <p>d. La existencia de métodos utilizados por la entidad influye significativamente en el porcentaje de personal contratado.</p> <p>e. El grado de utilización de los recursos incide significativamente en el nivel de colaboradores utilizados en la empresa.</p> <p>f. El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia influyen significativamente en el nivel de convocatoria de personal empleada en la organización.</p>	<p>Variable Dependiente Y.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>y₁.- Nivel de desempeño del personal.</p> <p>y₂.- Tipo de Conocimiento y destrezas empleados.</p> <p>y₃.- Nivel de selección de personal.</p> <p>y₄.- Porcentaje de personal contratado.</p> <p>y₅.- Nivel de colaboradores utilizados en la empresa.</p> <p>y₆.- Nivel de convocatoria empleada en la organización.</p>			
--	--	--	---	---	--	--	--

ANEXO N° 2

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: **“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE ASISTENCIA AL VIAJERO, PERIODO 2012-2014”**, la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1.- **¿En su opinión, la evaluación de planes y objetivos es coherente en la empresa de servicios?**

- a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()

¿Por qué?
.....
.....

2.- **¿Considera usted, que las políticas implementadas en la empresa son apropiadas?**

- a) Si ()
b) No ()
c) Desconoce ()

¿Por qué?
.....
.....

3.- **¿Cree usted, que el grado de confiabilidad de la información de las empresas de servicio es razonable?**

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

4.- **¿Considera usted, que la existencia de métodos utilizados por la empresa de servicios es consistente?**

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

5.- **¿Cree usted, que el grado de utilización de los recursos determina el logro de objetivos establecidos por la empresa?**

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

6.- **¿Cree usted que el nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la organización es apropiada?**

a) Si ()

b) No ()

c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

7.- **¿Considera usted que la Auditoría de Gestión contribuye con la evaluación de los procesos de control de la empresa?**

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

8.- **¿Está usted de acuerdo que el nivel de desempeño del personal en la Administración de Recursos Humanos de la empresa determinan el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización?**

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

9.- **¿Considera usted, que el conjunto de conocimientos y destrezas empleados en la Administración permite el cumplimiento de logros y objetivos establecidos?**

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

10.- **¿Cree usted, que el nivel de selección de personal en la empresa permite elegir a la persona adecuada para el puesto vacante?**

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

11.- **¿Considera usted, que el porcentaje de personal contratado en la entidad es el suficiente para su operatividad?**

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

12.- **¿Cree usted que el nivel de colaboradores utilizados en la empresa, contribuye al logro de los objetivos y metas trazadas?**

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

13.- **¿Considera usted, que el nivel de convocatoria empleada en la organización, permite elegir el personal idóneo?**

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....

14.- **¿En su opinión, ¿cree usted que la Administración de Recursos Humanos permite mantener una fuerza laboral adecuada en la organización?**

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

¿Por qué?

.....