



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO "RAFAEL RANGEL" DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA PARA  
MEJORAR EL CONTROL INTEGRAL EN LA CONTRALORÍA GENERAL  
DEL ESTADO TRUJILLO**

bdigital.ula.ve

**AUTOR:** Br. Pineda Mayra  
**C.I. N°:** V-15.709.996  
**Tutor:** MSc. José Luis Valera Guandá

ENERO, 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO "RAFAEL RANGEL" DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL INTEGRAL APLICADA EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL  
ESTADO RUJILLO**

bdigital.ula.ve

**AUTOR:** Br. Pineda Mayra  
**C.I. N°:** V-15.709.996  
**Tutor:** MSc. José Luis Valera Guandá

**PROYECTO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR AL TITULO DE LICENCIADA EN CONTADURIA PÚBLICA**

ENERO, 2013

## DEDICATORIA

Es impredecible caminar por la vida y no presenciar obstáculos, para tener éxito y superar todos esos obstáculos es indispensable trabajar con tesón paso a paso número a número hasta lograr nuestra meta. Hoy gracias a mi buena voluntad y perseverancia se me hace realidad uno de mis sueños y quiero compartir y dedicar esta inmensa alegría.

A “Dios todo Poderoso” quien me regaló el don de la vida, y que a través de su divina misericordia me ha concedido el amor, fortaleza, fe y esperanza para seguir adelante.

A mi madre Cleotilde (Tile); pilar fundamental, quien siempre me brinda su amor, sacrificio y comprensión te adoro mamá.

A mi padre Rolando Eusebio me enseñaste que hay que sembrar para poder recoger me inculcaste el amor al trabajo, al esfuerzo a la constancia, mi triunfo es tuyo. Te quiero papá

A mi hija Steffany Alejandra que con su inocencia y ternura lleno mi vida eres mi mayor orgullo y estímulo para alcanzar todas mis metas te amo hija.

A mis hermanos Marcos, Argelia, Noris, Orlando, Yunelly, Alexandra, Luz Marina, Zulay, Lisbeth y Lisseth para mí son la fuerza y la alegría que llenan mi corazón, Los quiero.

A mis sobrinos que con su inocencia llenan cada día mi vivir, sus esperanzas y alegrías venidas de esas travesuras son las que me inspiran a seguir adelante luchando. Los quiero mucho.

A todas aquellas personas que me motivaron de alguna manera a no decaer y seguir adelante siempre este triunfo también es de ustedes.

Mayra Pineda.

## AGRADECIMIENTO

Hoy doy gracias a Dios Todopoderoso por darme sabiduría para lograr mis aspiraciones, las que un día me propuse. Lograrlo me llena de satisfacción. Con voluntad y dedicación quiero compartir mi alegría: A Dios Todopoderoso, por ser mi guía espiritual e iluminarme en los momentos más difíciles, contigo siempre.

A mi hija Steffany por comprenderme en todos momentos por mis ausencias, te amo.

A la Universidad de los Andes “Núcleo Universitario Rafael Rangel” por ser la casa de estudios por brindarme la oportunidad de obtener nuevos conocimientos.

A mi tutor MSc. José Luis Valera, por darme el apoyo cuando más lo necesitaba, que cada día ilumine de alegría de amor y paz a su hogar. Dios le pague.

A mis compañeras de estudio especialmente a Yoleida, Fabiola, Vanessa y Marielena, que compartirnos momentos difíciles en el transcurso de nuestro triunfo.

A mi Jefe y gran amigo el Dr. Emir Reyes sus sabios consejos me ayudaron a fortalecerme y seguir adelante. Dios lo Bendiga

Al personal de Radiología del Hospital Dr. José Gregorio Hernández de Trujillo por la colaboración prestada especialmente para Rafael Caldera, Yusenny, Eladia Fernández, Yolman, Eduardo, Yuliana y María Elena mil gracias.

A mis Primas especialmente Zuleima y Dexsy gracias por el apoyo y cariño sincero.

A mis amigos incondicionales de la infancia: Yamely, Sara, Yohan, Zulay del valle gracias por sus valiosos consejos.

A todos los que de una u otra manera me han apoyado.

Mayra Pineda.

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>VEREDICTO</b>	iii
<b>DEDICATORIA</b>	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b>	v
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	vi
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	ix
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	x
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	xi
<b>RESUMEN</b>	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	7
Sistematización del Problema	8
Objetivos de la Investigación	8
Justificación de la Investigación	8
Delimitación de la Investigación	9
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Teóricas	13
Definición de Términos Básicos	37
Operacionalización de la variable	39
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	40
Diseño de la Investigación	41
Población y Muestra	41
Técnicas e Instrumento de la Recolección de la Información	42
Validez del Instrumento	42
Análisis y Tratamiento de la Información	43
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Dimensión I: Fases de la auditoria de recursos humanos	44
Dimensión II: Técnicas de la auditoría de recursos humanos	49
Dimensión III: Procedimientos de evaluación de desempeño	57

<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones	74
Recomendaciones	76
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	78
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A: Instrumento de Investigación	82
Anexo B: Constancias de validación	89

bdigital.ula.ve

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1.</b> Operacionalización de la Variable	39

bdigital.ula.ve

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Periodicidad de las auditorias	44
<b>Tabla 2.</b> Pasos de la fase exploratoria	45
<b>Tabla 3.</b> Pasos para el proceso de planificación	46
<b>Tabla 4.</b> Pasos para el proceso de ejecución	47
<b>Tabla 5.</b> Procedimientos de control	48
<b>Tabla 6.</b> Técnicas de muestreo	49
<b>Tabla 7.</b> Entrevistas de personal	50
<b>Tabla 8.</b> Aplicación de entrevistas	50
<b>Tabla 9.</b> Uso de cuestionarios	52
<b>Tabla 10.</b> Uso del análisis de registro	53
<b>Tabla 11.</b> Aspectos de los análisis de registros	54
<b>Tabla 12.</b> Análisis de la información externa	55
<b>Tabla 13.</b> Experimentación de técnicas de personal	56
<b>Tabla 14.</b> Funciones profesionales	57
<b>Tabla 15.</b> Selección del perfil	58
<b>Tabla 16.</b> Orientación	59
<b>Tabla 17.</b> Deficiencias	61
<b>Tabla 18.</b> Rectificación de deficiencias	61
<b>Tabla 19.</b> Factores evaluados	63
<b>Tabla 20.</b> Determinación de criterios	64
<b>Tabla 21.</b> Rendimiento de empleados	65
<b>Tabla 22.</b> Factores de rendimiento	67
<b>Tabla 23.</b> Eficacia organizacional	68
<b>Tabla 24.</b> Calidad de los servicios prestados	70
<b>Tabla 25.</b> Modalidades de capacitación	71
<b>Tabla 26.</b> Factores para evaluación de conocimientos	72



## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1.</b> Pasos para el proceso de ejecución	47
<b>Gráfico 2.</b> Aplicación de entrevistas	51
<b>Gráfico 3.</b> Aspectos de los análisis de registros	54
<b>Gráfico 4.</b> Análisis de la información externa	55
<b>Gráfico 5.</b> Funciones profesionales	57
<b>Gráfico 6.</b> Selección del perfil	58
<b>Gráfico 7.</b> Orientación	60
<b>Gráfico 8.</b> Rectificación de deficiencias	62
<b>Gráfico 9.</b> Factores evaluados	63
<b>Gráfico 10.</b> Determinación de criterios	64
<b>Gráfico 11.</b> Rendimiento de empleados	66
<b>Gráfico 12.</b> Factores de rendimiento	67
<b>Gráfico 13.</b> Eficacia organizacional	68
<b>Gráfico 14.</b> Calidad de los servicios prestados	70
<b>Gráfico 15.</b> Modalidades de capacitación	71
<b>Gráfico 16.</b> Factores para evaluación de conocimientos	72

bdigital.ula.ve

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Estructura Organizativa de la Contraloría General del Estado Trujillo	36

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO "RAFAEL RANGEL" DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL INTEGRAL APLICADA EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL  
ESTADO TRUJILLO**

**Autor:** Br. Pineda Mayra

**Tutor:** MSc. José Luis Valera Guandá

**Año:** 2013

**RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar la auditoria de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo. La investigación se sustentó teóricamente sobre la variable auditoria de recursos humanos en instituciones públicas como la Contraloría General del Estado, utilizando una serie de estudios anteriores que sirvieron de antecedentes para la misma. El procedimiento metodológico se basó en un nivel investigativo descriptivo con un diseño de campo y la técnica para la recolección de datos fue el cuestionario, para una muestra poblacional de siete (07) empleados que laboran en la Contraloría General del Estado Trujillo. La investigación se fundamentó en la información obtenida por el instrumento utilizado, mediante un análisis descriptivo, donde se representó en cuadros con frecuencia y porcentajes, así como la representación gráfica. Se concluye, que la Contraloría General del Estado Trujillo aplica disfuncionalmente las fases en la ejecución de las auditorias de recursos humanos, desproporcionadas técnicas para la elaboración de las mismas y deficientes procedimientos para evaluar el desempeño tanto de sus empleados, como de la propia entidad en cuestión. La aplicación de las auditorías de recursos humanos no está siendo ejecutada favorablemente, aunada a que tampoco son llevadas a cabo con periodicidad. Se recomienda la aplicación regular de las auditorias de recursos humanos que conlleven a mejorar el control integral de la entidad siempre y cuando ésta sea ejecutada cumpliendo con las fases que la conforman, aplicando las técnicas más idóneas y a profundidad y desplegando los procedimientos justos para evaluar el desempeño no solo de los empleados sino de los altos cargos y de la entidad misma.

**Palabras Claves:** auditoria, recursos humanos, control integral, contraloría general del estado.

## INTRODUCCIÓN

El mundo moderno se mueve a una velocidad vertiginosa, sobre todo en el ambiente empresarial, por lo que no basta el sentido común para detectar áreas de actividad en las que existen debilidades específicas. Actualmente se necesitan de técnicas y normas encaminadas a proporcionar retroinformación y por ende detectar áreas de oportunidad para introducir cambios con el fin de incrementar la efectividad de la administración del capital humano. En tal sentido la Auditoría de Recursos Humanos permite examinar y mejorar la actuación o calidad del desempeño del recurso humano (administrativo, ejecutivo, supervisores, personal operativo y otros).

Entre otras consideraciones destaca el hecho de poder conocer las condiciones de rendimiento, necesidades y actualización que requiere el personal que labora en una determinada organización. No obstante el departamento de personal juega un papel importante, en el cual se realiza todo el conjunto de supervisiones y evaluaciones del personal, con la intención fundamental de mejorar el rendimiento y efectividad de la empresa.

En consecuencia a este planteamiento surge la necesidad de analizar la auditoría de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo, con la finalidad de poder medir la capacidad de rendimiento de los funcionarios y el cumplimiento de los planes y metas previamente acordados y definidos por dicha unidad.

En base a lo anteriormente expuesto, el presente trabajo se ha estructurado de la manera siguiente:

Capítulo I, Planteamiento del Problema; en él se reconoce el problema, se realiza un planteamiento y se formula la interrogante. Además se establece el objetivo general y los específicos respectivamente, evidenciándose también la justificación y delimitación de la investigación.

Seguidamente el Capítulo II, el cual enmarca una descripción del marco teórico, conformada por los antecedentes, bases teóricas, bases legales y definición de términos básicos incluyendo de esta forma la operacionalización de variables que orienta los aspectos a estudiarse.

El Capítulo III, integrado por el marco metodológico, en donde se detalla el esquema metodológico desarrollado durante el proceso investigativo, en él se explica el tipo, diseño de investigación, población en estudio, técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y presentación de los resultados.

El Capítulo IV, presentación y análisis de los resultados, donde se despliegan los datos recopilados una vez aplicado el instrumento.

Capítulo V, conclusiones y recomendaciones, donde se compilan las mismas producto del análisis de la auditoría de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo.

Finalmente, las referencias bibliográficas, donde se encuentran sustentados los fundamentos teóricos de esta investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

La Gestión de Recursos Humanos a nivel mundial, ha experimentado una gran evolución en los últimos años y progresivamente va tomando más importancia en la toma de decisiones y en la estrategia de las empresas. Paulatinamente se va reconociendo el valor añadido que para cualquier empresa tiene una adecuada gestión de las personas que componen la organización.

En esta línea, los objetivos estratégicos de la organización deben ser facilitados por una política de Recursos Humanos que tenga en cuenta las necesidades individuales, grupales y empresariales; para ello será necesario aplicar instrumentos de medida que permitan conocer los problemas, identificar las variables que influyen en dichos problemas y tratar de resolverlos con una metodología científica.

En vista a estas condiciones, la nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar un control integrado de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

Como todo proceso integrado, requiere de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite, detectar fallas y perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción, motivación laboral y lograr

posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

Ahora bien, el término auditoría no solo simboliza un simple proceso para detectar errores y señalar fallas, es mucho más complejo que eso; por ello Duverge (2003:22) señala que “es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo o una entidad a la luz de hacer más efectiva la gestión institucional”. Es decir, que la auditoría se convierte en un proceso de evaluación sistemático que validará las políticas, prácticas y programas tanto empresariales como de recursos humanos, estos basados sobre todo en la contribución a los objetivos de la institución como organización.

Del mismo modo, Harper y Lynch (1992:42), definen la Auditoría de Recursos Humanos como:

“Un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opción profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un periodo de tiempo concreto, justifican los gastos. Además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión”.

Por ello, la importancia de comprender que la auditoría de recursos humanos tiene como función principal la ejecución de un diagnóstico preventivo puesto que, por una parte, supone un análisis de la situación real, permitiendo descubrir posibles problemas que de otra forma no se habrían identificado, y por otra parte, de la posibilidad de emprender acciones que eviten las consecuencias más negativas.

Entre otras consideraciones, la auditoría de recursos humanos también destaca el hecho de poder conocer las condiciones de rendimiento, necesidades y actualización que requiere el personal que labora en una determinada organización. No obstante, el departamento de personal de cualquier tipo de organización juega un papel importante, en el cual se realizan todo el conjunto de supervisiones y evaluaciones del personal, con

la intención fundamental de mejorar el rendimiento y efectividad de la empresa.

A este respecto, las empresas como unidades sociales, tienen como norte lograr la formación y conformación de profesionales altamente capacitados para el desarrollo de los factores humanos, en conjunción con las necesidades del entorno socio-económico y cultural. Venezuela, al igual que en distintos países del mundo, ha implementado en el sector gubernamental, un proceso de auditoría de recursos humanos para normalizar los procedimientos y métodos de trabajo en el área de Recursos Humanos de la Administración Pública y con ello impulsar óptimas herramientas de control integral, así como facilitar las tareas específicas de los equipos auditores y de la supervisión, lo cual, según Flores y Gutiérrez (2003) permitirá coordinar los tiempos de planificación, ejecución y supervisión de los trabajos con el objetivo de maximizar la utilización de la eficiencia de los recursos humanos y materiales.

Dentro de las instituciones pertenecientes al sector Gubernamental se encuentran las Contralorías; órgano del Poder Público Estadal que goza de autonomía orgánica y funcional; en este caso específico la del Estado Trujillo y cuyo Departamento de Recursos Humanos tiene como propósito, asesorar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el personal de este organismo.

En este sentido, es conveniente agregar que el objetivo de la puesta en práctica del proceso de auditoría de recursos humanos en las Contralorías del Estado es que se controlen y permanezcan los subsistemas de gestión humana en las instituciones donde se han implantado esos procesos; pero, esta concepción no indica necesariamente que estas organizaciones no incidan en actos disfuncionales que alejen el control como herramienta necesaria. Para ello Werther y Davis (1992:11) argumentan que:

Los departamentos de personal no pueden partir a la base de que cuanto hacen este bien hecho, estos incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actos, el



departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Una evaluación de las prácticas efectuadas puede revelar enfoques inadecuados y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor sus actividades en la tarea de enfrentar futuros desafíos.

Ahora bien, dentro de la Contraloría General del Estado Trujillo se encuentra, como se mencionó anteriormente, un Departamento de Recursos Humanos, el cual posee una planta de siete (07) trabajadores integrados por un (01) director, un (01) auxiliar, dos (02) asistentes y tres (03) analistas, quienes verifican que allí se ejecute la auditoria de recursos humanos con el fin de comprobar si el departamento cuenta con un control interno adecuado y si actúa sujeto al control fiscal.

Aunado a esto, es importante acotar que, la investigadora pudo evidenciar en base a una observación directa no participante y entrevistas informales con el personal anteriormente mencionado, que la Contraloría General del Estado hasta ahora no realiza periódicamente auditorias de recursos humanos para detectar las fortalezas y debilidades que presenta el personal con la finalidad de trabajar con la mayor eficiencia, rendimiento y calidad de servicio.

Del mismo modo, la presencia de debilidades en la aplicación de las fases de auditoría de recursos humanos es una disfuncionalidad latente en esta entidad; por ende, incurren en inadecuados métodos para la evaluación y control integral de las actividades ejecutadas por el capital humano aquí existente. Asimismo la ausencia o irregulares procedimientos evaluativos del personal impide valorar las capacidades técnicas de los profesionales dando origen al nacimiento y permanencia de fallas y errores, voluntarios e inconscientes sobre las tareas o labores ejecutadas a diario en esta entidad, impidiendo con esto, la eficiencia, economía y efectividad de las actividades institucionales.

Las evidencias anteriormente mencionadas, muestran una marcada preocupación en relación al rendimiento obtenido por el personal que labora

en la Contraloría General del Estado Trujillo. Es de vital importancia mencionar que de continuar con la situación antes descrita es posible que la referida institución afiance con mayor ahínco el bajo nivel de participación de los trabajadores, prosigan se agiganten las deficiencias en el flujo del recurso humano y los inadecuados sistemas de trabajo, provocando resultados negativos en el control integral eficaz. La no existencia de la planeación estratégica en relación al talento humano constituye la debilidad que mayor incidencia tiene en la Contraloría General del Estado Trujillo, pues de ella depende, la proyección de los recursos humanos y su tratamiento en la organización.

En consecuencia, es de vital importancia que el Departamento de recursos humanos de la Contraloría General del Estado Trujillo, tenga noción clara sobre la actuación de su personal a través de las realizaciones periódicas de Auditorías de Recursos Humanos, cuyos resultados permitan tomar decisiones acertadas para mejorar el desempeño del mismo y el logro de los objetivos propuestos por este organismo. Además de crear el compromiso en los empleados y trabajadores, de asentar con profesionalismo el trabajo en equipo, actuando con normas y procedimientos ajustados a la realidad en las diferentes áreas, de tal manera de dar un ejemplo y carácter de continuidad a esta gestión y consolidar el control integral que debe permanecer en la Dirección de recursos humanos con el objetivo de optimizar con eficiencia y eficacia las actividades aquí realizadas.

En relación a los parámetros expuestos, surge la siguiente interrogante:

### **Formulación del Problema**

¿Cómo la auditoría de recursos humanos puede ser una herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo?

## **Sistematización de Problema**

¿Cuáles son las fases que conforman la auditoria de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo?

¿Cuáles son las técnicas para ejecutar la auditoria de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo?

¿Cuáles son los procedimientos de evaluación de desempeño implementados por la auditoria de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la auditoria de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo.

### **Objetivos Específicos**

Describir las fases que conforman la auditoria de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo.

Identificar las técnicas para ejecutar la auditoria de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo.

Determinar los procedimientos de evaluación de desempeño implementados por la auditoria de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo.

## **Justificación de la Investigación**

Con este estudio se dio a conocer la importancia de analizarla auditoria de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo. Desde el punto de vista teórico, se examinaron los aspectos teóricos relacionados con la auditoría de recursos humanos, tales como las fases, los métodos y los procedimientos

de evaluación de desempeño implementadas en la ejecución de la misma; cuyo análisis contribuyó a configurar un cuerpo de conocimientos el cual sirvieron primeramente para contrastarlo con la realidad y luego para inducir al investigador al contexto de estudio, que del mismo modo también será de indiscutible utilidad para otros investigadores.

En el área metodológica, la presente investigación aportó aprendizajes que podrían ser utilizados como herramientas para futuras investigaciones, pues su estructura se encontró establecida y dirigida bajo un enfoque metodológico, utilizando instrumentos acordes con la recolección de datos para el caso, como el uso de bibliografía y referencias actualizadas, orientadas a encontrar alternativas que ayuden a encaminar procedimientos evaluativos y administrativos en cualquier tipo de entidad.

Relacionado al elemento práctico, esta investigación suministró a la Contraloría General del Estado Trujillo, herramientas de control integral para favorecer la política de recursos humanos existente en la misma. De igual manera, los resultados que se obtuvieron en el estudio permitieron generar ciertas recomendaciones que podrán ser o no tomadas en cuenta por parte de la unidad de análisis para mejorar la situación encontrada. Por último, los resultados obtenidos en este trabajo de investigación podrán ser utilizados como material de apoyo para estudiantes de contaduría y carreras afines.

### **Delimitación de la Investigación**

Esta investigación tuvo como acción básica el analizarla auditoría de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo, siendo el lapso en que se desarrolló desde Enero de 2012 hasta Enero de 2013. De igual manera este estudio se encontró adscrito a la línea de investigación de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad de los Andes – Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, de Auditoría, administración y gestión.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Después de enunciarse el problema y señalado los objetivos de la presente investigación, a continuación se establecen los aspectos teóricos en los cuales se basa el estudio, desarrollándose de modo organizado y sistemático los conceptos, antecedentes y teorías en las cuales se basa la investigación.

#### **Antecedentes de la investigación**

Para dar inicio a la presente fase de la investigación se considera pertinente la revisión y posterior análisis de algunos estudios previos que han sido realizados por diferentes autores, cuyos propósitos se ajustan de manera efectiva a los objetivos propuestos.

Bracamonte, Y. (2010) en su trabajo de grado denominado: “**Proceso de auditoría de Recursos Humanos en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del municipio Trujillo, estado Trujillo**”, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes Núcleo Universitario “Rafael Rangel”. El presente trabajo tuvo como finalidad analizar el proceso de auditoría de Recursos Humanos en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del municipio Trujillo, estado Trujillo. Metodológicamente se empleó una investigación de tipo descriptiva con un diseño transaccional de campo, teniendo como población y muestra a tres auditores que laboran en la oficina de la Contraloría de la Alcaldía del municipio Trujillo. Para recopilar la información se empleó un cuestionario contentivo de 14 ítems con alternativas múltiples, el cual fue validado mediante la validez de contenido por el juicio de expertos. Como

resultados se obtuvo que en la Alcaldía se cumplen las fases de exploración de la Auditoría de RRHH en cuanto a la exploración, la planificación y ejecución; sin embargo, esto se da solo en parte, puesto que el proceso de auditoría de RRHH se basa en el análisis de la historia personal y experiencia laboral de los empleados. Asimismo, las técnicas de RRHH no se cumplen en su totalidad, sino que se emplean algunos puntos que sobresalen, y los cuales sirven sobre todo para medir el comportamiento del empleado dentro del departamento donde se desempeña. Vale la pena destacar que el personal del departamento de RRHH en la Alcaldía del Municipio Trujillo, estado Trujillo le da mucha importancia a las ventajas que le ofrece la Auditoría de RRHH, pues reconocen que al hacerla pueden evitar la reincidencia de posibles fallas o errores, así como fomentar y facilitar el cambio y la mejora continua. Por lo cual se recomienda contratar auditores externos para buscar una mayor objetividad en la realización de la Auditoría.

Es por ello, que el trabajo de Bracamonte soporta el estudio actual, por demostrar la importancia y relevancia de auditar los RRHH para realizar una buena toma de decisiones referentes a la selección, la dirección de una carrera profesional, la designación para un puesto, la orientación hacia una formación determinada o el establecimiento del sistema de compensación, son de capital importancia tanto para la organización como para el individuo.

Por su parte Baquero, N. (2007) en su trabajo de grado titulado **“Auditoría Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas”** para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Tuvo como propósito fundamental examinar la actuación y desempeño del personal (Administradores, Ejecutivos, Supervisores, Personal Operativo), a fin de analizar sus logros y establecer posibles alternativas para una mejoría en su rendimiento a corto largo plazo. No obstante dicha información proporciona a las empresas las causas del bajo rendimiento, falta de coordinación, alta rotación y deficiente administración

del personal, entre otros. En virtud de ello, se llevó a cabo un trabajo de investigación el cual tuvo como finalidad aplicar una auditoría estratégica en la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas. En tal sentido se realizó un estudio de campo con un nivel descriptivo, donde se obtuvo la obtención de los datos a través de un cuestionario y entrevistas informales, para constatar si la actuación de dicho personal sobrepasa los niveles mínimos de exigencia de los cargos analizados. Además permite concluir que las funciones realmente ejecutadas por los empleados difieren de las señales en el respectivo manual de cargo, así como una deficiente comunicación y motivación al logro.

El trabajo presentado por Baquero sirve de aporte al presente estudio porque demuestra la importancia de evaluar al recurso humano en función de atribuirle responsabilidades de acuerdo a sus competencia; cuestión que hasta ahora casi nunca se práctica en las entidades u organismos gubernamentales; además la misma se desarrolló bajo una investigación de tipo descriptiva con un enfoque de campo, brindando los parámetros para la realización de la misma.

Por último, Angulo, C. (2006) realizó un estudio titulado **“La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos (RRHH) como método de control integral en las empresas constructoras del Municipio Iribarren, Barquisimeto Estado Lara”**, presentado en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al título de MSc. en Finanzas. Para ello, se aplicó una investigación de tipo descriptiva con un diseño no experimental de campo; la población estuvo conformada por el total de ocho (8) empresas constructoras. En este trabajo de grado se expone que la nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

Como todo proceso integrador, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

El estudio fue realizado en un centro de investigación y desarrollo brindando un procedimiento metodológico para el desarrollo de auditorías de recursos humanos, y permitiendo detectar fallas presentes en el sistema, posibilitando en primer momento comparar la organización con otras que viven en su entorno competitivo a través del Benchmarking y luego la proyección de nuevas políticas dentro de la organización.

El estudio realizado por Angulo soporta la presente investigación por demostrar la importancia en la realización de auditorías de RRHH, así como la necesidad de que las empresas apliquen la misma en función de determinar las necesidades del personal que la integra, siendo este un objetivo fundamental en la investigación.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Una buena base teórica formara la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, sin ella no se puede analizar los resultados.

### **Origen de la Auditoría**

Según Arens, A. (2007:832) existen indicios de que algún tipo de auditoría se aplicó en el pasado. “El hecho de que los soberanos exigieron el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos



independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos de dichas cuentas”. Con la constante evolución en los últimos tiempos, se fue desarrollando el comercio, con lo cual apareció la necesidad urgente de los controles y revisiones para asegurarse que exista una adecuada fiabilidad y veracidad de los registros que existían en diferentes empresas.

Según Burbano, J. (1995:33) la auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de sociedades anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley: “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”. También reconocía “Una aceptación general de la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas”. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo hacia 1900. En Inglaterra siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude, pero la auditoría en los Estados Unidos tomó un cambio independiente lejos de la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

Para 1912, en los días en los que se formó la auditoría, sus objetivos principales eran:

- a. La detección y prevención del fraude, es decir verificar que los registros contables sean exactos, que no hayan irregularidades, para lo cual se realizaban comparaciones de los escritos originales con las pruebas de los hechos ocurridos.
- b. La detección y prevención de errores; que más adelante tuvo un cambio decisivo y específico con el cual se alejó de su objetivo primario, donde ahora la demanda y el servicio, se centran en nuevos objetivos como:

- Cerciorarse de la condición y situación financiera actual, de las ganancias de una empresa, es decir; que los Estados Financieros sean razonables y estén bajo la normativa legal vigente.
- La detección y prevención del fraude, siendo este un objetivo menor.

### **Definición de la Auditoría**

Existen muchas definiciones de auditoría, dada por autores, organismos técnicos que regulan la profesión y por los auditores mismos, por lo que en el presente trabajo mencionamos unas de muchas definiciones de auditoría que según Holmes, A. (1997:25) consiste en

“Un examen sistemático de los libros documentos y demás registros contables de una entidad, con el objeto de obtener elementos de juicio y evidencia comprobatoria suficiente y competente para fundamentar de una manera objetiva y profesional las opinión que el Contador Público y Auditor, emite sobre los estados financieros preparados por la empresa a una fecha determinada y el resultado de las operaciones por un periodo terminado en esa fecha”.

Asimismo, Muñoz, C. (2002:34) considera que auditoría es “la revisión independiente que realiza un auditor profesional, aplicando técnicas, métodos y procedimientos especializados, a fin de evaluar el cumplimiento de las funciones, actividades, tareas y procedimientos de una entidad administrativa, así como dictaminar sobre el resultado de dicha evaluación”.

Lo planteado anteriormente concibe estrategias a fin de rendir cuentas en relación al manejo de las partidas que se generan en cualquier organización, con el propósito de cumplir los objetivos propuestos, haciendo uso eficiente de los recursos asignados.

### **Objetivo de la Auditoría**

Según Holmes, (2002) el objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello

la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Según las Normas Internacionales de Auditoría, “el objetivo de una auditoría de estados financieros es facultar al auditor para expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo importante de acuerdo con un marco de referencia de información financiera aplicable”.

### **Clasificación de la auditoría**

Según Burbano, (1995) en la actualidad existe una clasificación muy extensa e interesante de la auditoría la cual se expone a continuación:

- a. De acuerdo a quienes realizan el examen:
  - Auditoría Externa: El examen lo realiza un profesional que no pertenece a la entidad.
  - Auditoría Interna: El examen lo realiza un profesional que labora dentro de la entidad.
  - Auditoría Gubernamental: El examen lo realiza un profesional que pertenece a la Contraloría General del Estado.
  - Auditoría Tributaria: El examen lo realizan los Organismos de Control Tributario.
- b. De acuerdo al área examinada o a examinar:
  - Auditoría Financiera: Examen para determinar si los Estados Financieros son razonables y cumplen con la normativa legal vigente.
  - Auditoría Operacional, de Desempeño o Gestión: Examen para verificar la productividad en los procesos. Establece el grado de eficiencia, eficacia y economía en los procesos de las diferentes áreas de la organización.
  - Auditoría Integral: Examen total a las unidades económicas.
  - Auditoría Especial: Examen independiente que se realiza a un área específica.

- Auditoría Ambiental: Examen que evalúa el impacto de las operaciones de una empresa frente al medio ambiente y establece controles para evitar todos los riesgos ambientales.
- Auditoría Informática: Examen que se realiza a los recursos computarizados de una entidad. Evalúa la gestión y control de la tecnología de la información.
- Auditoría de Recursos Humanos: Examen que se realiza al área de personal y sus competencias.
- Auditoría de Cumplimiento: Examen que evalúa si se cumplen metas de la gerencia conforme las normativas legales, reglamentos y otros.
- Auditoría de Seguimiento: Examen que verifica si se cumplen las medidas y recomendaciones dejadas por el auditor anterior.
- Auditoría Forense: Examen que se enfoca en la prevención y detección del fraude con pruebas para llevar a corte penal a los implicados.

### **Auditoría de Recursos Humanos**

Una vez establecido en forma genérica el concepto de auditoría, a continuación se puntualiza en qué consiste la auditoría de recursos humanos. En tal sentido, Chiavenato, I. (1998:546), la define como: “El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencia para el mejoramiento”.

De lo anterior expuesto se desprende que la Auditoría de Recursos Humanos tiene como finalidad evaluar la efectividad de las políticas, normas, procedimientos entre otros aplicados al personal de la entidad. En tal sentido las actividades se fundamentan principalmente en el control.

### ***Amplitud y profundidad de acción de la auditoría de recursos humanos***

Según Rodríguez, (2007) la auditoría de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la

Administración de Recursos Humanos (ARH) y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos estos organismos. Las auditorías por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de potencia humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de 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 de personal y se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías, dependiendo de la política que exista en la organización. La auditoría de RRHH puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de 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 relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

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. 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. Aunado a estas particularidades la auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

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.

En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la ARH en las actividades de mayor o menor prioridad, como:

- Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto se refiere a la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales.
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la ARH en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.
- Empleo de recursos y resultados obtenidos.
- Contribución de la ARH en los objetivos y los resultados de la empresa.

### **Tipos de Auditoría de Recursos Humanos o Administrativa**

Según Sánchez (2000), existen dos tipos de auditoría de RRHH, los cuales están referidos a:

- Auditoría Interna: Desde el punto de vista operativo corresponde al departamento de recursos humanos controlar sus propios programas y políticas. Idealmente dentro de cada proyecto y cada programa debe establecerse la forma en que será controlado y los criterios por medio de los cuales se juzgara la efectividad del mismo; por lo tanto el control debe quedar explícitamente establecido en cada plan. Por ejemplo si en una organización se instaure un plan de capacitación dentro del mismo debe especificarse la forma en que se apreciara si está cubriendo o no las necesidades de la misma. Por otro lado frecuentemente no basta una sola apreciación en un tiempo determinado, es necesario un control periódico de los fines que está logrando el programa si este es permanente. Por ende urge además el establecimiento de un programa permanente de auditoría interna realizada por los miembros del departamento de personal de la propia organización.
- Auditoría externa: En ocasiones, sin embargo es preciso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar las auditorías. Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo o cuando las técnicas a emplear en tal procedimiento no son conocidas cabalmente por los propios miembros de la organización interesada. La auditoría externa, puede ser muy beneficiosa en cuanto que los elementos externos ofrezcan nuevas ideas, comparaciones con otras empresas. Desde luego la auditoría externa es más costosa pues debe ser realizada por profesionales de indudable calidad reconocidos por su dedicación al campo de los recursos humanos.

## **Fases de la Auditoría de Recursos Humanos**

Según Pérez y Alonso (2007) la auditoría de RRHH se fundamenta en cuatro fases que son:

### ***Fase1: Exploratoria***

El objetivo que se perseguirá en esta fase iniciadora del proceso estará relacionado con los aspectos organizativos de la auditoría, donde se debe contemplar antes de elaborar los planes y/o programa a seguir durante la ejecución de la misma. Es necesaria para poder definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, los procedimientos de auditoría y su alcance, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas, objetivos específicos de la auditoría, auditores y especialistas que se requieren, el tiempo y el coste estimado dentro del área de Recursos Humanos. En esta fase se incluyen tres pasos:

- Paso1.- Definir cuál será el alcance de la auditoría.
- Paso2.- Trazar los objetivos que perseguirá la auditoría del área de los Recursos Humanos.
- Paso3.-Definir los procedimientos de Auditoría que se pueden aplicar para conseguir los objetivos ya definidos dentro del área de Recursos Humanos.

### ***Fase2: Proceso de planificación de la auditoría***

En esta fase es fundamental tener en cuenta los resultados de los elementos obtenidos en la fase organizativa de la auditoría, los procedimientos de auditoría que deben aplicarse, así como la naturaleza, intensidad y alcance de las pruebas. En esta fase se desarrollarían dos pasos:

- Paso1- Elaborar los planes y/o programa de la auditoría.
- Paso2-Conformar el presupuesto de la auditoría.



### ***Fase3: Ejecución***

En esta fase como lo indica el título es donde se ejecuta propiamente el trabajo, es la que más tiempo consume en una auditoría operativa. El auditor al realizar el examen se apoya fundamentalmente en investigaciones y observaciones. Las entrevistas eficaces son indispensables en este tipo de auditoría pues son la base de las investigaciones. Además el espera obtener opiniones, comentarios y soluciones sugeridas al o los problemas. Mediante las observaciones podrá llegar a detectar ineficiencias y demás factores que constituyen las causas de los problemas. También se utiliza la técnica de análisis, para evaluar la actuación real con respecto a cierto criterio o criterios que él definió. La misma cuenta de tres pasos:

- Paso1-Evaluación de la auditoría a los Recursos Humanos.
- Paso2-Obtención de los datos.
- Paso3-El informe de la auditoría.

### ***Fase 4: El control.***

Esta fase es muy importante ya que para asegurar el cumplimiento exitoso de la auditoría se deben aplicar una serie de técnicas de control del trabajo que se viene realizando.

### **Técnicas para ejecutar Auditorias de Recursos Humanos**

SegúnCarnicer, (2001) la auditoria de recursos humanos puede ser ejecutada de acuerdo a las técnicas mencionadas a continuación:

- **Técnicas de Muestreo:** el muestro es una herramienta estadística que permite obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa. Solo se debe acudir a esta técnica cuando no se disponga de tiempo o medios para realizar otro tipo de análisis en mayor profundidad.

- **Entrevistas:** una entrevista es una conversación cuyo objetivo es reunir información. Es importante realizarla tanto a gerentes como a empleados. Posee dos inconvenientes: el primero, que es costosa, y, el segundo que requiere mucho, por lo que se realizara un número limitado de personas.

Hay que destacar la entrevista a la salida que se realiza a los trabajadores que abandonan la organización. Con esta entrevista se busca obtener información sobre si las expectativas del empleado eran muy distintas de lo que realmente encontró en su puesto de trabajo, información sobre lo que piensa de su salario, formación, los motivos de su marcha, entre otros.

- **Cuestionarios:** es una técnica muy utilizada. Sirve para recabar por escrito datos pertinentes al problema que analiza el investigador. A través de los cuestionarios se consigue una descripción más precisa del estado real de la situación del personal en una organización. Entre sus ventajas se cuenta utilizar menos tiempo que la entrevista y que suele ser más sincera y fiable.
- **Análisis de Registro:** Estos análisis sirven para asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales. Se puede obtener información sobre diferentes aspectos: datos sobre el número de accidentes de trabajo durante un periodo, cómo evoluciona el número de quejas de los empleados, cual es la tasa de rotación y de ausentismo laboral, entre otras.

- **La Información Externa:** El auditor recopila información sobre organizaciones semejantes a la suya para realizar comparaciones. Todos los datos recogidos por las herramientas analizadas hasta el momento son muy limitados, y, al introducir información de fuera, se da una visión más amplia. Se puede obtener información del INEM, del Instituto Nacional de Estadísticas, entre otros.
- **La Experimentación de Técnicas de Personal:** Consiste en comparar un grupo experimental con otro control. El problema es que los no seleccionados para participar en el experimento desconfían, y los que si forman parte del grupo se pueden sentir manipulados. Además, lograr que los grupos no intercambien información o que el clima laboral no afecte a cualquiera de los dos grupos, es una tarea difícil.

## **Evaluación del Desempeño.**

Según Dessler, G. (2001:254) la evaluación de desempeño es:

Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

### **Importancia de la evaluación de desempeño**

Según Beseeyre, (1990) las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite: Vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, incentivos por el buen desempeño, estímulo a la mayor productividad.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso. Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el empleado se

sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización y se esforzará en sus tareas diarias para lograr los objetivos esperados por la empresa.

Al respecto, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

La empresa se beneficia cuando:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos al: Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal), mejorar las relaciones humanas en el trabajo, señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos.

### **Procedimientos para la Evaluación de Desempeño**

Según Chiavenato, (2000) los procedimientos para desarrollar la evaluación del desempeño en los empleados de una organización son:

#### **Desarrollo de Competencias**

Recolecta, procesa y analiza información relativa a las funciones profesionales que generan un determinado bien o servicio, en el ámbito de una rama técnica, profesional, de organización o área funcional, con el fin de

identificar y definir de manera estándar las unidades de competencia en la que éstas pueden ser subdivididas.

Pago con base en las competencias: Las competencias son características demostrables de la persona, lo que incluye el conocimiento, aptitudes y comportamiento, que permiten el desempeño. Con el pago con bases en las competencias, al empleado se le paga por el rango, profundidad, tipos de habilidades y conocimiento que es capaz de usar en lugar de hacerlo por el puesto que ocupa en el momento

### **Efectividad Laboral**

La efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado que puedan reducirse las interrupciones de la labor diaria tanto para el empleado como para los demás miembros de la organización. Para evitar éstas interrupciones, las promociones y transferencias deben basarse en los pasos de selección de personal. De la misma manera las decisiones de separación deben tomarse con amplio conocimiento de causa y siempre de acuerdo con las normas de administración de la disciplina en una organización moderna.

Una vez que se tomó la decisión de proceder a una nueva ubicación, el empleado debe recibir la orientación correspondiente para reducir su posible ansiedad personal y acelerar su proceso de socialización.

### **Análisis del Desempeño**

Evalúa el desempeño de los empleados, la importancia del análisis del desempeño es constatar que existe una deficiencia en el desempeño, y determinar si esa deficiencia debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio, por ejemplo: Transfiriendo al empleado.

- **Motivación:** es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los

administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con la que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

- **Normativa Escalonaria:** impulso de sobresalir para tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- **Responsabilidad:** obligación aceptada por un mando de cumplir la misión o tarea que le ha sido asignada por sus superiores, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.
- **Incentivos:** la interacción entre personas y organizaciones pueden explicarse mediante intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones siguientes:
  - a. Incentivos (aliciente): Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores, salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios etc. A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro.
  - b. Contribuciones: Pagos que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece, con trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios. A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.
- **Programa de Incentivos Adicionales:** es un programa por medio del cual se ofrecen otros tipos de incentivos adicionales a los de la ley como: Descuentos sobre consumo interno, cumpleaños del mes,

cena navideña para el personal, entrenamiento al mejor empleado, aumentos por méritos, entre otros.

- **Calificación de Méritos:** es una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se eliminará la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa.
- **Actitudes Positivas:** el comportamiento que determina la forma en que los empleados perciben su ambiente.

### **Criterios de Evaluación**

En los sistemas de evaluación según la persona los evaluadores comparan a los empleados, uno con el otro, los evalúan con arreglo a una norma concreta. Los sistemas de evaluación según el rendimiento miden el comportamiento de cada empleado al compararlo con las normas ya establecidas. Cada criterio tiene ventaja. El sistema según la persona es, sin lugar a duda, el más sencillo y menos costoso para diseñar, aplicar e interpretar. Muchas organizaciones evalúan a los empleados según las características deseables que poseen.

Sin embargo los sistemas de evaluación según la persona tienen las mismas desventajas de los que se basan en las características: baja validez, poca confiabilidad y dudable mejoramiento del rendimiento. Criterios para evaluar el comportamiento y las características personales y ante la dificultad para distinguirlo, la cuestión del método tienen que ver con el formato, o la manera, con que se evaluará. Por la cual se emplean siete reglas:

1. Las calificaciones en formato: Son las que se desarrollan, aplican y evalúan con más facilidad. Se crea una lista de características personales deseables y no deseables que se distribuyen en una columna, y al lado de cada escala de características el calificador escribe para indicar la manifestación de las características en el empleado.

2. La clasificación: se asemejan a las calificaciones en formato porque se basan en características. No obstante, requieren clasificar a cada empleado según el rango, en todas las características de la lista.
3. La elección obligada: es el método más válido en la evaluación de características. Los analistas de trabajo han determinado la característica o el comportamiento que más se relaciona con rendimiento de éxito, basaron esta determinación en los análisis previos de dichos trabajos.
4. La composición: es una de las más viejas y difundida. El evaluador tan solo escribe comentarios narrativos sobre el empleado. La composición es apta para los sistemas que se basan en las personas o en el rendimiento porque los comentarios pueden escribirse sobre la personalidad o el rendimiento.
5. El objetivo: Mide según normas establecidas, el rendimiento y la calidad, la cantidad o el cumplimiento de los cometidos ante las fechas topes.
6. Incidencias críticas: Este método objetivo hace anotar observaciones representativas del rendimiento bueno o malo del empleado y como se vinculación los objetivos acordados.
7. Escala de clasificación fundamentada en el comportamiento (ECFC): Es un método que utiliza criterios objetivos de rendimiento en un formato de evaluación generalizada.

### **Medición del Rendimiento**

La evaluación del desempeño requiere también disponer de medición del rendimiento, que son los sistemas de calificación de cada labor. Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.



En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resulta indispensable en muchas ocasiones dada la dificultad. Las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzca a error.

Las mediciones objetivas del desempeño: Son las que otras personas pueden verificar. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Las mediciones subjetivas del desempeño: Son las calificaciones no verificables, que pueden ocasionarse opiniones del evaluador.

- **Condiciones de Trabajo:** Se compone por el ambiente de trabajo que una empresa ofrece, es importante que un organismo tome en cuenta los recursos que se tienen para ofrecer el servicio deseado por el público.
- **Eficiencia del Trabajo:** proporción entre el logro de los resultados y los insumos requeridos para corregirlos.
- **Habilidad:** es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo.
- **Estándares de Tiempo:** referencias utilizadas para evaluar y comparar el tiempo.

### **Gestión del Talento Humano**

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se le trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de personal son diversos. La Administración de Recursos Humanos (ARH) debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: La función de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización actual. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y realizar su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización: Esto significa saber emplear las habilidades y capacidades de la fuerza laboral. La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a clientes, socios y empleados.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa.
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de las computadoras y los balances contables, los empleados precisan ser felices.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- f. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de la organización.

- **Gestión del Recurso:** es el comportamiento dinámico de los resultados esperados que deben ser adaptables a las demandas del medio ambiente operacional y general.
- **Liderazgo:** el liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con pasión y seguridad en sí mismo.
- **Eficacia:** es lograr los resultados con el menor empleo de recurso y tiempo posible.

### **Calidad en el Servicio**

El servicio al cliente y la calidad de servicio parecen ser términos intangibles porque están basados en percepciones. Sin embargo tienen aspectos tangibles y visibles que se pueden manejar y medir.

Hay aspectos tangibles de la calidad de servicio que pueden ser medidos. Si se tiene dudas acerca de cómo medirlo, pregunte a sus clientes. Ellos le dirán que es lo que quieren (tal vez no exactamente ni directamente) y cómo juzga su calidad de servicio.

- **Cumplimiento de Metas:** Consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.
- **Eficiencia:** Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.
- **Recursos Tecnológicos y de Infraestructura:** La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influyen en las tareas que ellos realizan.

## Capacitación

Métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. El enfoque de la capacitación se ha ampliado en años recientes. En los pasados diez años los empleados han tenido que adaptarse a los veloces cambios tecnológicos, a mejorar la capacidad de sus productos y servicios y a elevar la productividad para seguir siendo competitivos.

- **Técnicas de Entrenamiento:** Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales, entre algunas técnicas de entrenamiento se encuentran:

Orientación: Para familiarizar a los nuevos empleados con la empresa.

Trabajo: Práctica real realizada en el trabajo.

Técnico: Entrenamiento en aspectos técnicos del trabajo.

Aprendices: Periodo formal de aprendizaje de un oficio.

Supervisores: Entrenamiento para desempeñar funciones gerenciales.

- **Transferencia de conocimientos:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que este conlleva.
- **Enseñanza:** en esta etapa se desarrolla una lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos claves necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación que avancen paso a paso.

### **Actualización de conocimiento y habilidades.**

El personal con la actualización de conocimientos y habilidades puede aplicar la información a situaciones de nuevos problemas, también adquiere técnicas generalizadas para enfrentar distintos asuntos y materiales de esta, se supone que frente a un problema o a una situación nueva, podrán elegir las técnicas adecuadas para encararlos con la información necesaria.

- **Habilidades y Destreza Intelectuales:** afirma que el individuo que las posee puede encontrar su experiencia previa a la información y las técnicas apropiadas para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.
- **Ampliación de Criterios:** es la variable que permite evaluar un fenómeno u objetivo, para medir las variaciones que estas sufren.
- **Adquisición de Conocimientos:** se caracteriza por su eficacia a la hora de realizar una tarea, esta característica en muchos casos es acompañada de una ausencia de comprensión consciente de la forma en que se realiza esta tarea o de porque se realiza de la forma en que se hace.

### **Contraloría General del Estado Trujillo**

#### **Reseña Histórica**

A partir de 1948 se iniciaron las actividades de la Contraloría General del Estado Trujillo, con la promulgación de la primera Ley de la Institución que entro en vigencia el 01 de Octubre de este año según publicación Extraordinaria de la Gaceta Oficial del Estado Trujillo año XLIX, fue modificada 04 veces hasta obtener la actual Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Trujillo, publicada durante la gestión del Ing. Hugo Díaz Urribarri, Contralor General del Estado, mediante Gaceta Oficial Extraordinaria del 08 de Diciembre de 1994; misma que define como

funciones principales del Ente Contralor, las de control, vigilancia y fiscalización de los Ingresos, Gastos y Bienes del Estado.

La Contraloría General del Estado Trujillo es un órgano establecido constitucionalmente con autonomía orgánica y funcional, para ejercer como función principal el Control Externo, mediante actividades de inspección, revisiones fiscales y auditorías; así como la instrumentación de sistemas para la ejecución, control y evaluación de los recursos asignados a las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado Trujillo y demás Órganos de la Administración Pública Regional que reciban recursos de éste; asegurándose que los procedimientos para el ejercicio del gasto, manejados con transparencia y racionalidad en la ejecución de dichos recursos.

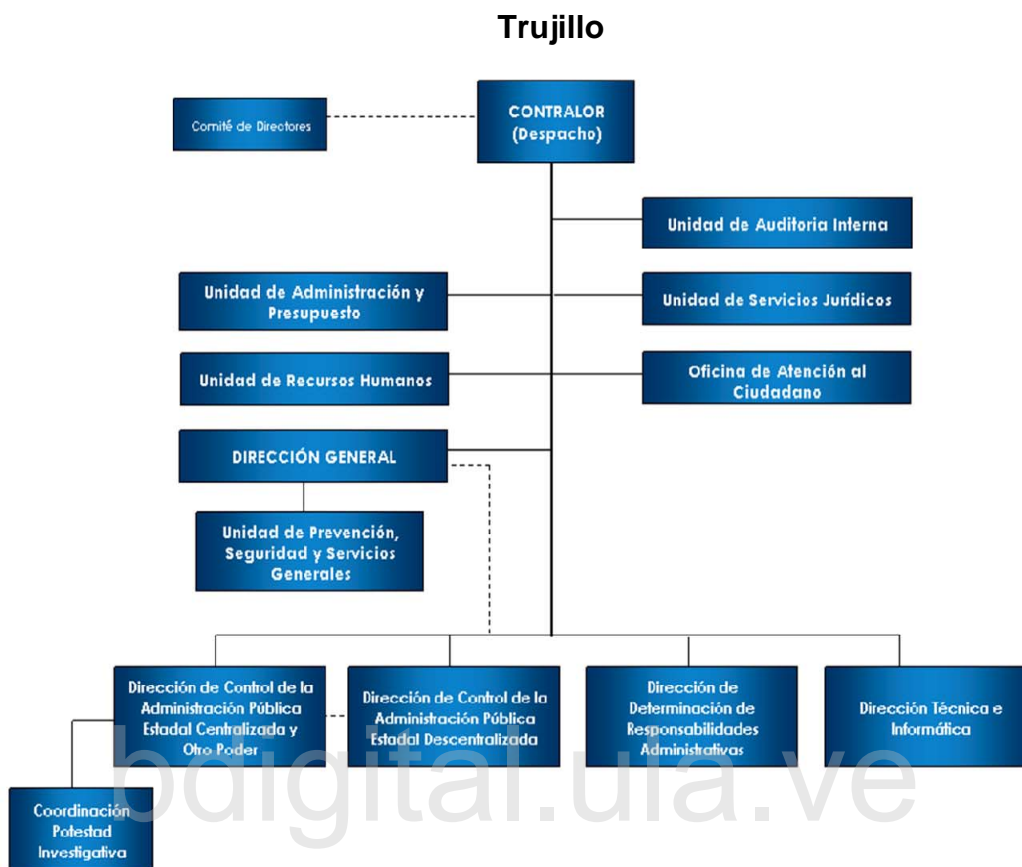
### **Visión**

“Hacer de la Contraloría del Estado Trujillo un Órgano de Control oportuno, con participación ciudadana y de carácter técnico en el ejercicio de sus funciones, para lograr un impacto eficaz y eficiente en su gestión”.

### **Misión**

“Ejercer el control externo a través de actuaciones fiscales, dirigida a la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes estatales, para lograr una transparente y clara administración de los recursos del poder público del estado Trujillo”.

Figura 1. Estructura Organizativa de la Contraloría General del Estado



Fuente: Contraloría General del Estado Trujillo

### Objetivos Estratégicos

- Fortalecer y consolidar las bases para el ejercicio de la gestión contralora.
- Consolidar un sistema de gestión que genere un impacto positivo en el ejercicio del control fiscal.
- Promover que la administración pública estatal se oriente bajo un adecuado sistema de control interno.
- Formular y desarrollar políticas para la participación ciudadana en la vigilancia y control de la gestión pública estatal.

- Implementar herramientas que con llevan hacia la excelencia de la administración eficaz y eficiente de los recursos del ente contralor.
- Implantar un sistema de calidad institucional para desarrollar el talento humano de la Contraloría del Estado Trujillo.

### **Definición de Términos Básicos**

Según el Diccionario de Administración y Finanzas (1993) define estos términos de la siguiente manera:

**Auditoria:** es un examen y evaluación profesional de todos o una parte de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera para determinar su grado de eficacia y eficiencia, así como formular recomendaciones para mejorarlo.

**Auditoria de Recursos Humanos:** examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia y a sus planes y objetivos, sus métodos de control, medio de operar y utilización de los recursos humanos y físicos.

**Calidad:** se refiere a la conformidad con especificaciones y requerimientos del cliente, en un sentido más amplio alude a la calidad del trabajo en un diseño, la producción, la entrega y el servicio post-venta para los productos o servicios.

**Contraloría:** es un ente autónomo que se encarga directamente del control y supervisión de la administración de todas las entidades públicas u organizaciones que reciban aportes económicos tanto del gobierno nacional, regional o municipal, extendiéndose desde la gobernación hasta las instituciones municipales.

**Control:** función administrativa que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables al compararlos con las expectativas.

**Dirección (Ejecución):** consiste en guiar y orientar el personal.



**Estructura:** es una organización establecida en un conjunto, mediante determinadas distribuciones, disposiciones o relación entre sus elementos o partes.

**Evaluación del Recurso Humano:** técnica de evaluación del rendimiento de cada trabajador, entre ellas se comparan la efectividad, comportamiento y disposición hacia el trabajo en equipo. También se estudia su potencial de desarrollo, necesidad de reciclaje, de asesoramiento, incentivo y de otros factores relacionados.

**Evaluación del Desempeño:** se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el comportamiento de un puesto o trabajo.

**Gestión de Personal:** estudio de la utilización de los recursos humanos de la empresa.

**Motivación:** se relaciona con el interés, aspiraciones y nivel de energía de la persona para realizar sus actividades.

**Nómina:** lista de los nombres de empleados y obreros que prestan sus servicios a fábricas o establecimientos comerciales sometidos al régimen contractual de trabajo.

**Planeación:** es escoger y relacionar actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados.

**Recursos Humano:** es un conjunto de individuos que ocupan los diferentes niveles de la estructura organizativa y cualitativamente están integrados por un conjunto de conocimientos, habilidades, salud física y mental, ideología y motivaciones.

**Remuneración:** ingresos en forma de sueldos o otros incentivos recibidos por los trabajadores.

## Cuadro 1

### Operacionalización de la Variable

<b>Objetivo General</b>				
Analizar la auditoría de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Describir las fases que conforman la auditoría de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo.	Auditoría de Recursos Humanos	Fases	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploratoria</li> <li>- Planificación</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> </ul>
Identificar las técnicas para ejecutar la auditoría de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo.		Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestreo</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Análisis de registro</li> <li>- Información externa</li> <li>- Experimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6-7</li> <li>8-9</li> <li>10</li> <li>11-12</li> <li>13</li> <li>14</li> </ul>
Determinar los procedimientos de evaluación de desempeño implementados por la auditoría de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo.		Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de competencias</li> <li>- Efectividad laboral</li> <li>- Análisis de desempeño</li> <li>- Incentivos</li> <li>- Criterios de evaluación</li> <li>- Medición del rendimiento</li> <li>- Gestión del talento humano</li> <li>- Calidad en el servicio</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Actualización de conocimientos y habilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15</li> <li>16-17</li> <li>18-20</li> <li>21</li> <li>22-23</li> <li>24</li> <li>25</li> <li>26</li> <li>27</li> </ul>

**Fuente:** Pineda (2013).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

El presente capítulo hace referencia a los procedimientos y técnicas utilizadas en la planificación y ejecución de la investigación. Al respecto, Arias (2006:23) sostiene que “la metodología de un proyecto investigativo incluye el tipo de investigación, las técnicas, los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la misma y de esta manera responder al problema planteado”. En este sentido, este capítulo incluye las sesiones que se describen a continuación.

#### **Tipo de Investigación:**

En función que el objetivo general se propuso analizar la auditoría de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo, la intención implícita dentro del mismo fue describir las características de un evento ubicado dentro del contexto de las ciencias contables.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se ubicó en una metodología de tipo descriptiva que según Hernández, Fernández y Baptista (2003:83), “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos”. Con base en ello, esta investigación describió un evento y los hechos que lo generaron en un contexto determinado, así como también, conformaron un punto de partida para nuevas investigaciones; en ese sentido tomando en cuenta que el tema referente a la auditoría de recursos humanos, constituyó en el momento un espacio incipiente para la investigación contable.

## **Diseño de Investigación:**

El término diseño, según Hernández, R. y otros (1998:106), se refiere: "...al plan o estrategias concebidas para responder a las preguntas de investigación", por lo que señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos del estudio. En este sentido, el estudio estuvo centrado en una investigación de campo puesto que la información se recolectó directamente del lugar donde se observaron los hechos, es decir, en la Contraloría General del Estado Trujillo.

De igual manera, este diseño calificó como no experimental, ya que a través de él, se logró observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos; a este respecto, Hernández y otros (1998:184) indican que "... en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador"; lo cual coincide con la intención del objetivo que se quiso alcanzar.

## **Población y Muestra**

La población, la define Hurtado, (2000:152) como "...el conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se puede obtener alguna información".

En esta oportunidad, la población la conformó la Contraloría General del Estado Trujillo; donde los sujetos informantes fueron siete (07) trabajadores que conforman la unidad de Recursos Humanos.

## **Muestra**

La muestra según Sierra, (2003:41), es "una parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener un resultado válido, también para el universo total investigado". En vista de que la población

objeto de estudio fue finita y accesible, no fue necesario realizar calculo muestral.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Información**

De acuerdo con el diseño de investigación, se consideró conveniente utilizar la técnica encuesta, debido a que fue necesaria la interacción entre el investigador y los informantes clave, en función de obtener mayor información. La encuesta, es definida por Sierra, (2003:189) como aquella que "... permite la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de una sociedad". Su aplicación obedeció a la necesidad de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante su análisis obtener las conclusiones que se correspondan con los datos corregidos.

Como instrumento de esta técnica, se usó el cuestionario que según Hurtado, (2000:434) "...es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información". Este se elaboró con ítems pertenecientes a los indicadores señalados en el cuadro operativo de variables.

### **Validez del Instrumento**

En términos generales, la validez en opinión de Méndez, (2001:196) es "el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Dicho de otra manera, establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide". El instrumento de recolección de datos contó con una serie de preguntas, el cual fue examinada mediante la técnica del juicio de expertos, denominada validez de contenido.

En ese sentido, además de la elaboración de un integral conjunto de ítems correspondientes con los indicadores especificados en el sistema de variable, también fue necesario consultar con un panel de jueces conformado por tres (03) profesores de la insigne Universidad de los Andes, quienes calificaron el instrumento como válido para el fin propuesto.

### **Análisis y Tratamiento de la Información**

Esta estrategia es el medio que permitió medir el comportamiento de las variables. Según Arias; (2006:111) el análisis “se define como la técnica lógica o estadística que se emplea para descifrar lo que arrojan los datos recolectados”.

Por lo cual después de aplicar el cuestionario se realizaron los análisis de los datos obtenidos aplicando un tratamiento estadístico descriptivo de alternativas, frecuencia y porcentajes, representados por medio de tablas y gráficos los cuales permitieron observar de manera clara cada una de las respuestas a los ítems realizados. También se realizó un análisis cualitativo que según Sabino, (2007:135), “se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal”. Ya que lo deseado fue tener una idea global de todo el conjunto de datos, por lo antes dicho se presentaron los resultados en forma verbal, con el propósito de redactar las conclusiones y recomendaciones.

Para el tratamiento de los datos que se obtuvieron de la aplicación del instrumento, se acudió a la estadística descriptiva, frecuencia absoluta y porcentual, cuya ilustración se realizó en tablas y gráficos estadísticos. Luego se efectuó un análisis con base en los datos y en la revisión documental.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados a través de la aplicación del instrumento diseñado con la finalidad de analizar la auditoría de recursos humanos como herramienta para mejorar el control integral en la Contraloría General del Estado Trujillo. Para ello, luego de recolectar la información se procedió a tabular, graficar y analizar cada uno de los ítems, aplicando herramientas estadísticas para establecer la frecuencia con que fueron seleccionadas las respuestas y de esta forma establecer un porcentaje para cada uno de los ítems.

A continuación se muestra la representación tabulada y gráfica de los resultados que incluye una interpretación y análisis de la información obtenida durante la recolección de datos.

#### **Dimensión: Fases de la auditoría de recursos humanos**

#### **Indicador: Exploratoria**

**Tabla 1. Periodicidad de las auditorías**

1. Señale, de acuerdo a las siguientes opciones, con que regularidad de ejecutan las auditorías de recursos humanos:	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a. Siempre	0	0
b. Algunas veces	7	100
c. Nunca	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**

En la Tabla 1, se observa claramente que el 100% de los empleados entrevistados, pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Trujillo indica que, algunas veces se ejecutan auditorías de recursos humanos en la entidad.

De acuerdo a esto, se aprecia que las auditorías de recursos humanos no son periódicamente realizadas en la entidad sometida a esta investigación, permitiendo recordar a Chiavenato(1998), quien define la auditoría de recursos humanos como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencia para el mejoramiento. Ante esta definición, es de vital importancia que las empresas tanto públicas como privadas lleven a cabo con periodicidad auditorías de recursos humanos, como herramienta para evaluar la efectividad de las políticas, normas, procedimientos entre otros aplicados al personal de la organización.

Con ello, la Contraloría General del Estado Trujillo, podrá fortalecer los procedimientos efectuados bajo las tareas del Departamento de Recursos Humanos de la misma y que, de no ejecutarse o de realizarse esporádicamente las auditorías de recursos humanos, subjetivamente se puede apreciar el éxito y buen funcionamiento de ésta área, así como el óptimo desempeño de los empleados existentes.

**Tabla 2. Pasos de la fase exploratoria**

2. Indique de acuerdo a las siguientes alternativas, cuáles de ellas representan los pasos para elaborar la fase exploratoria en el inicio de las auditorías de recursos humanos:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Definición del alcance de la auditoría.	7	100
b. Trazado de los objetivos que perseguirá la auditoría del área de los Recursos Humanos.	7	100
c. Definición de los procedimientos de Auditoría que se pueden aplicar para conseguir los objetivos ya definidos dentro del área de Recursos Humanos.	7	100
d. Ninguna de las anteriores	0	0
e. Otra, Indique:	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**

En la Tabla 2, el 100% de los sujetos entrevistados indicaron que las respuestas mencionadas por la referida tabla, corresponden a los pasos que se llevan a cabo para elaborar la fase exploratoria en el inicio de la auditoría de recursos humanos.



En relación a estos resultados, Pérez y Alonso (2007) indican que el objetivo que se perseguirá en esta fase iniciadora del proceso estará relacionado con los aspectos organizativos de la auditoría, donde se debe contemplar antes de elaborar los planes y/o programa a seguir durante la ejecución de la misma. Para ello, es necesario para poder definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, los procedimientos de auditoría y su alcance, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas, objetivos específicos de la auditoría, auditores y especialistas que se requieren, el tiempo y el coste estimado dentro del área de Recursos Humanos.

Ahora bien, comparando las teorías ya expuestas, con los datos recolectados por la Tabla 2, se puede apreciar, que ambas están directamente relacionadas y que la Contraloría General del Estado Trujillo no difiere de éstas, aplicando en su fase exploratoria, los pasos correspondientes debidamente sustentados por los autores ya mencionados.

### **Indicador: Planificación**

**Tabla 3. Pasos para el proceso de planificación**

3. Indique de acuerdo a las siguientes alternativas, cuáles de ellas representan los pasos para elaborar el proceso de planificación en las auditorías de recursos humanos:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Elaborar los planes y/o programa de la auditoría.	7	100
b. Conformar el presupuesto de la auditoría.	7	100
c. Ninguna de las anteriores	0	0
d. Otra	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**

Los datos recolectados por la Tabla 3, muestran que el 100% de los entrevistados señalan como pasos para elaborar el proceso de planificación en las auditorías de recursos humanos aplicadas a la entidad; el determinar los planes y/o programa de la auditoría así como conformar el presupuesto de la misma.

De acuerdo a lo expuesto por autores como Pérez y Alonso (2007); indican que los pasos para elaborar el proceso de planificación en las auditoría de recursos humanos son todos y cada uno de los reflejados por la mencionada tabla, lo que significa, que la realidad observada y recolectada en esta oportunidad concuerda perfectamente con las teorías expuestas por éstos autores.

### Indicador: Ejecución

**Tabla 4. Pasos para el proceso de ejecución**

4. Indique de acuerdo a las siguientes alternativas, cuáles de ellas representan los pasos para elaborar la ejecución de las auditorías de recursos humanos:		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a. Evaluación de la auditoría a los Recursos Humanos.	5	71
b. Obtención de los datos.	7	100
c. El informe de la auditoría	7	100
d. Ninguna de las anteriores	0	0
e. Otra	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 4. Pasos para el proceso de ejecución

Como se puede apreciar en la Tabla 4, el 71% de los sujetos entrevistados indicaron que, como pasos para elaborar la ejecución de la auditoría de recursos humanos se encuentra el evaluar la auditoría aplicada al recurso humano existente. Por otra parte el 100% indicó la obtención de los datos y la elaboración del informe de auditoría.

En este caso, Pérez y Alonso (2007) señalan, que los pasos para ejecutar la auditoría de recursos humanos están representados de manera conjunta, por todos y cada una de las alternativas desplegadas en la referida tabla.

Se observa que, en cierta parte, la población entrevistada difiere de estas teorías, ya que solo el 71% de éstos indican que al momento de ejecutar dicha auditoría, se evalúa el proceder de la misma y su aplicación en el recurso humano que conforma el Departamento encargado para tales fines, en la Contraloría General del Estado Trujillo. De manera general, estos datos recolectados difieren en parte, de las teorías anteriormente citadas, evidenciándose con esto, que no se implementan cabalmente los pasos que conforman la ejecución de la auditoría de recursos humanos en la entidad.

### **Indicador: Control**

**Tabla 5. Procedimientos de control**

5. Se lleva a cabo un procedimiento de control con el fin de asegurar el cumplimiento exitoso de las auditorías de recursos humanos	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	0	0
b. Algunas veces	7	100
c. Nunca	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**

En la Tabla 5, el 100% de las personas sometidas a esta investigación indicaron que algunas veces se lleva a cabo procedimientos de control con el fin de asegurar el cumplimiento exitoso de la auditoría de recursos humanos.

Al respecto, Pérez y Alonso (2007) manifiestan que el proceso de control es una fase muy importante en la ejecución de auditorías de recursos humanos, ya que para asegurar el cumplimiento exitoso de la misma se deben aplicar una serie de técnicas de control del trabajo que se viene realizando. Los resultados obtenidos difieren de los señalamientos expuestos por dichos autores, ya que la fase de control debe ser ejecutada de manera constante con el fin de asegurar el desarrollo óptimo realizado en el

transcurso de la auditoría y que las desviaciones encontradas sean igualmente mejoradas.

**Dimensión: Técnicas para la ejecución de la auditoría**

**Indicador: Muestreo**

**Tabla 6. Técnicas de muestreo**

6. ¿En la ejecución de las auditorías de recursos humanos, se llevan a cabo técnicas de muestreo con el fin de obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa?	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	0	0
b. Algunas veces	0	0
c. Nunca	7	100

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**

En la Tabla 6, el 100% de los entrevistados indicaron que en la ejecución de auditorías de recursos humanos, nunca se llevan a cabo técnicas de muestreo con el fin de obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa.

Estos resultados indican que, la Contraloría General de la Republica en la ejecución de auditorías de recursos humanos, no ejecutan técnicas de muestreo para obtener con esto información necesaria. De igual manera es importante mencionar a Carnicer, (2001) quien indica que, solo se debe acudir a técnicas de muestreo cuando no se disponga de tiempo o medios para realizar otro tipo de análisis en mayor profundidad. En vista de las acotaciones expuestas por éste autor, la entidad no está en el deber de aplicar necesariamente esta técnica como parte de su trabajo en las auditorías de recursos humanos a menos que se cuenten con los inconvenientes ya señalados.

Por otra parte, se demuestra que dicha técnica es realizada bajo estas condiciones, pero que carece de profundidad y objetividad al momento de ser aplicada, lo que es considerado por la investigadora como un buen signo por

parte de la Contraloría General del Estado Trujillo, ya que ésta se encuentra en la posición de aplicar técnicas de análisis más profundas y más efectivas.

### Indicador: Entrevistas

**Tabla 7. Entrevistas de personal**

8. ¿En la ejecución de las auditorías de recursos humanos, se llevan a cabo entrevistas al personal existente en la Contraloría?	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	0	0
b. Algunas veces	7	100
c. Nunca	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)

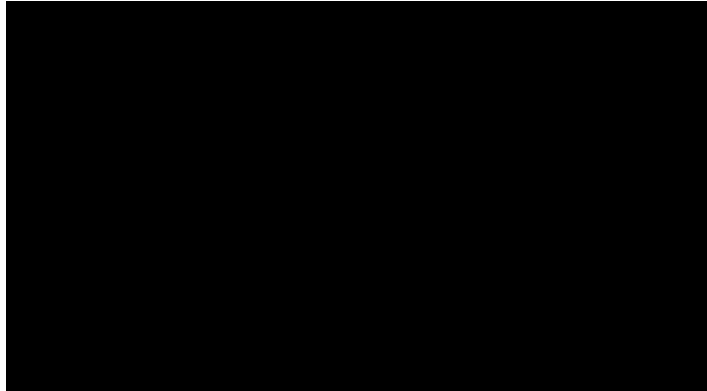
En la Tabla 7, se observa el 100% de la población encuestada quienes indican que en la ejecución de las auditorías de recursos humanos, algunas veces se llevan a cabo entrevistas al personal existente en la Contraloría.

Carnicer, (2001) manifiesta que dicha técnica es importante realizarla con el fin obtener información relevante a través de conversaciones sostenidas no solo a los gerentes de la entidad, sino a los empleados que se encuentran en ella. Se aprecia según los datos recolectados, que solo algunas veces estas técnicas son ejecutadas, agotando las maneras en cómo llegar a obtener información relevante para que el trabajo de auditoría sea óptimo y exitoso. Las teorías señaladas por Carnicer, no son aplicadas regularmente por la entidad analizada lo que diverge de éstas dando lugar, a la subjetividad en ciertos aspectos que se pueden conseguir, a través de la implementación de técnicas como la entrevista.

**Tabla 8. Aplicación de entrevistas**

9. Estas entrevistas son aplicadas a:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Gerentes	2	29
b. Empleados	7	100
c. Antiguos trabajadores de la entidad	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



**Fuente: Tabla 8. Aplicación de entrevistas**

En la Tabla 8, el 29% de los entrevistados indicó que las entrevistas en la ejecución de auditorías de recursos humanos son aplicadas a los gerentes. Por su parte el 100% indica que éstas son aplicadas al personal de la entidad.

Al respecto, Carnicer (2001) señala, como se indicó en la tabla anterior, que la técnica de la encuesta debe ser aplicada no solo a los gerentes de la entidad, sino a los empleados que se encuentran en ella. Por otra parte, el mismo autor señala que la entrevista a la salida es aquella que se realiza a los trabajadores que abandonan la organización. Con esta entrevista se busca obtener información sobre si las expectativas del empleado eran muy distintas de lo que realmente encontró en su puesto de trabajo, información sobre lo que piensa de su salario, formación, los motivos de su marcha, entre otros.

Teniendo en cuenta estas especificaciones, la entidad analizada difiere en gran parte de las mismas, ya que la técnica de la entrevista para recolectar información en las auditorías de recursos humanos, no es aplicada de igual manera a los gerentes como a los empleados, dejando por fuera aquella valiosa información que también se debe recolectar en los antiguos trabajadores de la entidad. La Contraloría General del Estado Trujillo se centra especialmente en aplicar técnicas evaluativas a los empleados que la conforman dejando a un lado a los Gerentes y antiguos trabajadores como

parte importante para conseguir información y desviaciones que éstos, como seres humanos pueden cometer afectando de alguna u otra manera a la entidad en sus procesos, políticas y procedimientos aplicados en sus operaciones y/o actividades diarias.

### **Indicador: Cuestionarios**

**Tabla 9. Uso de cuestionarios**

10. ¿Se implementan los cuestionarios como medios para recabar por escrito datos pertinentes en las auditorías de recursos humanos?	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	0	0
b. Algunas veces	7	100
c. Nunca	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**

En la Tabla 9, se aprecia que el 100% de los sujetos sometidos a esta investigación, indicaron que algunas veces se implementan los cuestionarios como medios para recabar por escrito, datos pertinentes a la auditoría de recursos humanos.

En este sentido, Carnicer (2001) expone, que la técnica del cuestionario sirve para recabar por escrito datos pertinentes al problema que analiza el investigador. A través de los cuestionarios se consigue una descripción más precisa del estado real de la situación del personal en una organización. En vista de estas acotaciones, es preciso resaltar que la Contraloría General del Estado Trujillo, tampoco aplica regularmente esta técnica con el fin de recabar la información pertinente en las auditorías de recursos humanos; siendo ésta técnica la más usada por las organizaciones, según el mencionado autor.

De igual manera el mismo autor señala, que una de las ventajas del uso de cuestionarios es la de utilizar menos tiempo que la técnica de la entrevista y que suele ser más sincera y fiable. Si bien se pudo observar en el despliegue de las tablas 7 y 8, que la técnica de la entrevista es usada por la entidad objeto de estudio, pero que ésta es menos fiable que la del uso de

cuestionarios por escrito, lo que conlleva al manejo imparcial de la información recolectada a través de las distintas técnicas, unas más confiables que otras.

### **Indicador: Análisis de registro**

**Tabla 10. Uso del análisis de registro**

11. ¿Se implementan análisis de registros con el fin de asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales?	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	5	71
b. Algunas veces	2	29
c. Nunca	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**

En la Tabla 10, el 71% de la población entrevistada indica que siempre se implementan análisis de registros con el fin de asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales. Por su parte el 29% manifiesta que algunas veces son usados los mismos.

Carnicer (2001) manifiesta que los análisis de registros sirven para asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales. A través del uso de esta técnica se puede obtener información importante sobre diferentes aspectos de la entidad, y de allí la importancia de ésta. Se constata a través de estos resultados que la realidad aplicada por la Contraloría General del Estado Trujillo diverge de las acotaciones señaladas por el autor. El no aplicar esta técnica igualmente disminuye las posibilidades de que el transcurso y ejecución de la auditoría de recursos humanos sea exitosa ya que se obvian políticas de la entidad, aspectos legales y laborales.



**Tabla 11. Aspectos de los análisis de registro**

12. Para estos análisis de registros se tienen en cuenta aspectos como:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Datos sobre el número de accidentes de trabajo durante un periodo	0	0
b. Evolucion del número de quejas de los empleados	2	29
c. Tasa de rotación	3	43
d. Ausentismo laboral	7	100
e. Ninguna de las anteriores	0	0
f. Otra	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 11. Aspectos de los análisis de registro

En la Tabla 11, el 29% de los sujetos entrevistados manifiesta que en los análisis de registros se tienen en cuenta aspectos como la evolución del número de quejas de los empleados. El 43% indica la tasa de rotación y un 100% el ausentismo laboral.

Ante estos resultados, es importante mencionar que Carnicer (2001) señala, en cuanto a los análisis de registros, que a través de los mismos se pueden apreciar informaciones relevantes tales como las reflejadas en la tabla 11, es por ello la importancia de considerar esta técnica, como un medio para ejecutar las auditorías de recursos humanos, logrando con esto evaluar los accidentes ocurridos, quejas de los trabajadores, las rotaciones que éstos obtienen, el ausentismo de sus puestos de trabajo, entre otros aspectos que son de vital relevancia, al emitir una evaluación en los procesos, políticas, actividades, métodos, entre otros aspectos relacionados

con el quehacer del recurso humano existente. Los datos recolectados en esta oportunidad, difieren de las teorías expuestas por Carnicer (2001), ya que los aspectos que se pretenden obtener a través de los análisis de registro no son del todo apreciados al momento de la ejecución de auditorías de recursos humanos.

**Indicador: Información externa**

**Tabla 12. Análisis de la información externa**

13. ¿En la ejecución de auditorías de recursos humanos, el auditor recopila información sobre organizaciones semejantes a la Contraloría con el fin de realizar comparaciones?	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	0	0
b. Algunas veces	2	29
c. Nunca	5	71

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 12. Análisis de la información externa

Los datos recolectados por la Tabla 12, muestran que el 29% de los sujetos sometidos a esta investigación, manifiesta que en la ejecución de auditorías de recursos humanos, el auditor algunas veces recopila información sobre organizaciones semejantes a la Contraloría con el fin de realizar comparaciones mientras que el 71% restante indica que esto nunca se realiza.

De acuerdo a estos datos, Carnicer (2001) manifiesta que el auditor en la técnica del análisis de la información externa, recopila información sobre organizaciones semejantes a la suya para realizar comparaciones. Todos los datos recogidos por las herramientas analizadas hasta el momento son muy limitados, y, al introducir información de fuera, se da una visión más amplia.

Los datos recolectados demuestran que la entidad analizada raramente implementa ésta técnica, lo que evidencia que la misma no aprovecha la visión más amplia que otorga el análisis externo al momento de ejecutar una auditoría de recursos humanos, implementando solamente las técnicas apropiadas en el ámbito interno de la entidad. Las teorías expuestas por Carnicer (2001), no son aplicadas en la Contraloría General del Estado Trujillo, lo que indica que la realidad analizada difiere de éstas teorías.

#### **Indicador: Experimentación**

**Tabla 13. Experimentación de técnicas de personal**

14. ¿En la ejecución de auditorías de recursos humanos, se lleva a cabo la experimentación de técnicas de personal con el fin de comparar un grupo experimental con otro de control?	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	0	0
b. Algunas veces	0	0
c. Nunca	7	100

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**

En la Tabla 13, el 100% de la población encuestada indicó que en la ejecución de auditorías de recursos humanos, nunca se lleva a cabo la experimentación de técnicas de personal con el fin de comparar un grupo experimental con otro de control.

La experimentación de técnicas de personal es señalada por Carnicer (2001) como un medio para acceder a información valiosa en las auditorías de recursos humanos y con ella efectuar una evaluación a los grupos de empleados que allí laboran para determinar y apreciar aspectos relevantes en el desempeño de sus labores dentro de la entidad. Ésta técnica es uno de

los medios contemplados por este autor, pero la realidad observada y recopilada en la tabla 13 demuestra que no se ejecuta la misma, permitiendo a la investigadora deducir que difieren de las teorías expuestas por el autor anteriormente mencionado.

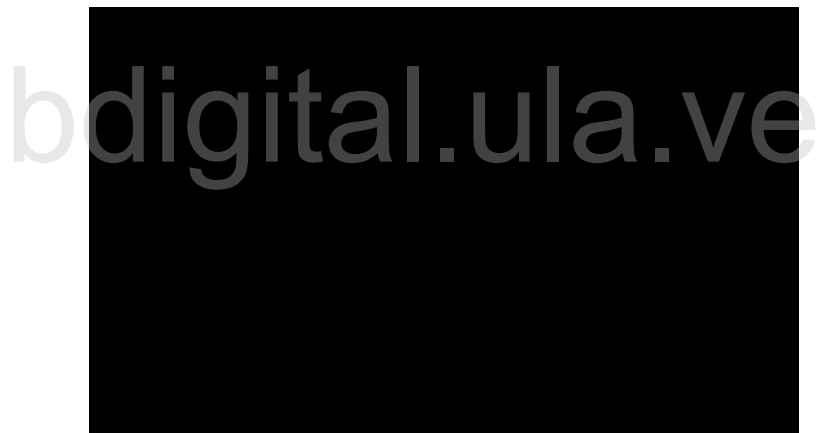
**Dimensión: Procedimientos de evaluación de desempeño**

**Indicador: Desarrollo de competencias**

**Tabla 14. Funciones profesionales**

15. ¿En las evaluaciones de desempeño, se recolecta, procesa y analiza la información relativa a las funciones profesionales existentes en la Contraloría?	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	2	29
b. Algunas veces	5	71
c. Nunca	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**



**Fuente: Tabla 14. Funciones profesionales**

En la Tabla 14, el 29% de los encuestados indicaron que en las evaluaciones de desempeño, siempre se recolecta, procesa y analiza la información relativa a las funciones profesionales existentes en la Contraloría mientras que el 71% restante indico que algunas veces esto ocurre.

En vista de estos resultados, Chiavenato (2000) señala que el desarrollo de competencias es uno de los procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados pertenecientes a una entidad. Para ello, se

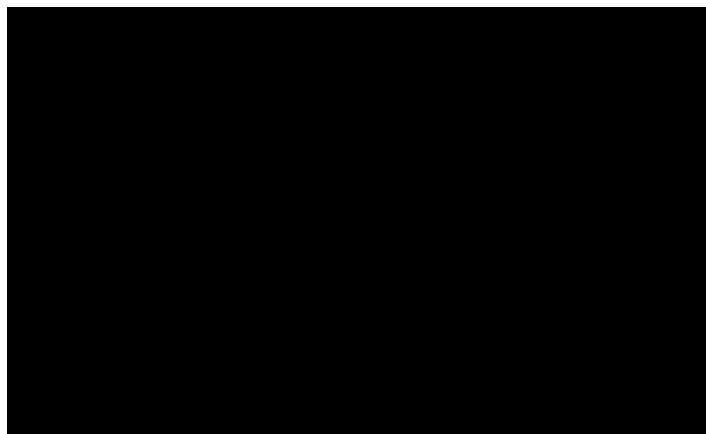
deberá recolectar, procesar y analizar información relativa a las funciones profesionales que generan un determinado bien o servicio, y del mismo modo deben ser detalladamente analizadas las competencias o características demostrables de cada persona para así, apreciar las habilidades que posee y el conocimiento que es capaz de usar en lugar de hacerlo por el puesto que ocupa en el momento. A través de estas teorías se demuestra que el analizar las funciones profesionales de cada empleado permite determinar el desempeño y las capacidades de los mismos, lo que representa beneficioso para la empresa y gratificante para el trabajador. Las teorías señaladas no son del todo cumplidas por la Contraloría General del estado Trujillo, tratando subjetivamente las funciones profesionales de cada trabajador y por ende, trae consigo disfuncionalidad en los procedimientos para desarrollar la evaluación del desempeño en los empleados de la entidad.

**Indicador: Efectividad laboral**

**Tabla 15. Selección del perfil**

16. ¿En el momento de ingresar trabajadores a la Contraloría, se realizan adecuados procedimientos para seleccionar el perfil justo del personal requerido?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a. Siempre	0	0
b. Algunas veces	4	57
c. Nunca	3	43

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**



**Fuente: Tabla 15. Selección del perfil**

En la Tabla 15, el 57% de los encuestados manifestó que en el momento de ingresar trabajadores a la Contraloría, algunas veces se realizan adecuados procedimientos para seleccionar el perfil justo del personal requerido mientras que el 43% restante indicó que nunca se realizan estos procedimientos.

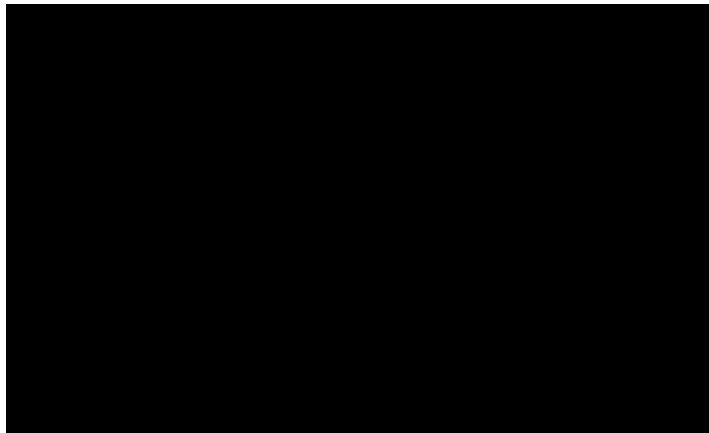
Chiavenato (2000) señala que la efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado que puedan reducirse las interrupciones de la labor diaria tanto para el empleado como para los demás miembros de la organización. Para evitar éstas interrupciones, las promociones y transferencias deben basarse en los pasos de selección de personal.

Los datos recolectados demuestran que la entidad analizada, escasamente ejecuta adecuados procedimientos para seleccionar el perfil justo del personal requerido en la misma tal y como lo señala el autor ya mencionado, lo que conlleva a una efectividad laboral difusa y con el tiempo, disfuncional sino se lleva a cabo los debidos procedimientos para tales fines. De igual manera los pasos para una evaluación de desempeño optimo en los trabajadores, se evalúa a través de una efectividad laboral acertada y efectiva. Si estos procedimientos no se llevan a cabo, difícilmente se obtendrá los objetivos deseados.

**Tabla 16. Orientación**

17. ¿En estos nuevos ingresos o ubicaciones, el trabajador recibe la orientación correspondiente para reducir su posible ansiedad personal y acelerar su proceso de socialización?	Frecuencia	Porcentaje %
a. Siempre	4	57
b. Algunas veces	3	43
c. Nunca	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



**Fuente: Tabla 16. Orientación**

En la Tabla 16, el 57% de los encuestados indicó que en los nuevos ingresos o ubicaciones, el trabajador siempre recibe la orientación correspondiente para reducir su posible ansiedad personal y acelerar su proceso de socialización. Por su parte el 43% señala que algunas veces se ejecutan dichas orientaciones.

Ante estos datos, Chiavenato (2000) señala que una vez que se tomó la decisión de proceder a una nueva ubicación, el empleado debe recibir la orientación correspondiente para reducir su posible ansiedad personal y acelerar su proceso de socialización. Esto simboliza el diferimiento de la realidad observada con las teorías expuestas por Chiavenato. Se aprecia que parte de la población entrevistada, afirma que dichos procedimientos de orientación una vez que surge un ingreso o una nueva ubicación, no son constantemente efectuados con el fin de brindar una adecuada socialización a los mismos.

## Indicador: Análisis de desempeño

**Tabla 17. Deficiencias**

18. ¿Se ejecutan análisis exhaustivos del desempeño a los empleados, con el fin de constatar si existe alguna deficiencia en el trabajo realizado por éstos?	Frecuencia	Porcentaje %
d. Siempre	0	0
e. Algunas veces	7	100
f. Nunca	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)

En la Tabla 17, se aprecia que el 100% de las personas entrevistadas indican, que algunas veces se ejecutan análisis exhaustivos del desempeño a los empleados, con el fin de constatar si existe alguna deficiencia en el trabajo realizado por éstos.

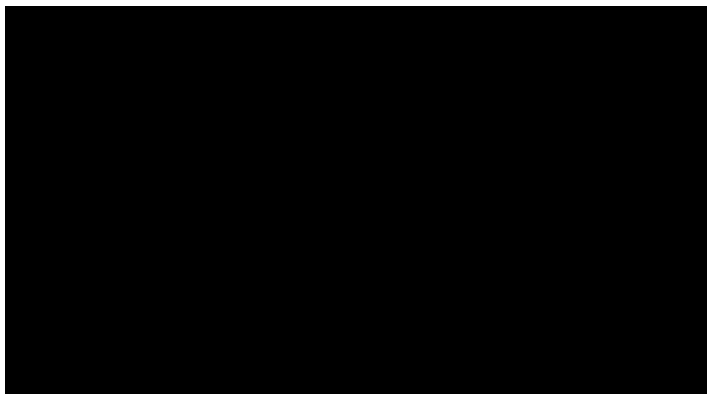
Al respecto, Chiavenato (2000) señala que en los procedimientos para desarrollar una adecuada evaluación de desempeño a los empleados, la entidad responsable deberá evaluar periódicamente el proceder de los empleados, con el fin de lograr constatar que existe una deficiencia en el desempeño, y determinar si esa deficiencia debe rectificarse. Se aprecia en la realidad presentada por la Contraloría General del Estado Trujillo, que solo algunas veces la entidad lleva a cabo evaluaciones exhaustivas del desempeño de sus trabajadores, lo que trae consigo posibles desviaciones en las labores diarias de estos así como deficiencias que pueden prolongarse sino son corregidas a tiempo a través de las auditorías de recursos humanos.

**Tabla 18. Rectificación de deficiencias**

19. En caso de encontrarse deficiencias, las maneras para rectificar las mismas son:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Mediante la capacitación	2	29
b. Transfiriendo al empleado	3	43
c. Despidiendo al empleado	2	29
d. Otra	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)





**Fuente: Tabla 18. Rectificación de deficiencias**

En la Tabla 18, el 29% de la población entrevistada manifestó que en caso de encontrarse deficiencias, la manera para rectificar las mismas es a través de la capacitación a los empleados que poseen las mismas. Un 43% señala que se rectifican transfiriendo al empleado a otro lugar de trabajo o cargo y el 29% despidiendo al empleado.

Chiavenato (2000) indica que, en caso de detectarse deficiencias en los empleados una vez que se aplican los procedimientos de evaluación de desempeño, las mismas deben rectificarse a través de la capacitación y el adiestramiento en sus labores o el transferir al empleado a otro cargo donde muestre mejores habilidades y destrezas.

Se puede observar, a través de los datos recolectados por la tabla 18, que la realidad analizada difiere en cierta parte, de los señalamientos expuestos por Chiavenato (2000), ya que la Contraloría General del Estado Trujillo, en ocasiones para rectificar las deficiencias encontradas en sus empleados, recurre al despido del mismo sin considerar el transferirlo o la capacitación, evitando a la entidad despidos laborales que pueden solucionarse de mejores maneras.

**Tabla 19. Factores evaluados**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
20. En los análisis de desempeño, señale cuales de las siguientes opciones representan los factores evaluados por éstos:		
a. Motivación	5	71
b. Responsabilidad	7	100
c. Incentivos	4	57
d. Calificación de méritos	3	43
e. Actitudes positivas	4	57
f. Ninguna de las anteriores	0	0
g. Otra	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 19. Factores evaluados

Como se observa en la Tabla 19, el 71% de los entrevistados indica que en los análisis de desempeño, uno de los factores evaluados en los mismos es la motivación. El 100% señala la responsabilidad, 57% los incentivos, 43% la calificación de méritos y 57% las actitudes positivas.

En relación a estos resultados, Chiavenato (2000) señala que en los procedimientos para la evaluación de desempeño, se debe realizar un análisis previo del mismo, donde sean chequeados de manera conjunta, factores como la motivación que los empleados tengan para efectuar sus labores, la responsabilidad para cumplir sus obligaciones, los incentivos que poseen, la calificación de los méritos logrados y las actitudes positivas.

En consideración con estas teorías, se aprecia que la Contraloría General del Estado Trujillo no aplica cabalmente las mismas, ejecutando un análisis de desempeño subjetivo sobre las bases y/o factores que deberían

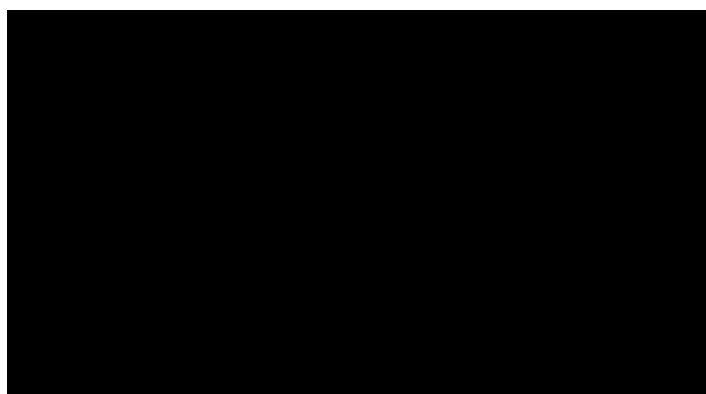
tenerse en cuenta para una efectiva aplicación de los procedimientos de evaluación de desempeño en los empleados pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos de esta entidad.

**Indicador: Criterios de evaluación**

**Tabla 20. Determinación de criterios**

21. Indique de acuerdo a las siguientes opciones, cuáles de ellas representan las reglas para determinar los criterios de evaluación en los empleados de la contraloría:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Las calificaciones en formato: denota una lista de características personales deseables y no deseables que se distribuyen en una columna, y al lado de cada escala de características el calificador escribe para indicar la manifestación de las características en el empleado.	4	57
b. La clasificación: se clasifica a cada empleado según el rango, en todas las características de la lista.	3	43
c. La elección obligada: se determina la característica o el comportamiento que más se relaciona con rendimiento de éxito.	4	57
d. La composición: donde el evaluador escribe comentarios narrativos sobre el empleado.	4	57
e. El objetivo: mide según normas establecidas, el rendimiento y la calidad, la cantidad o el cumplimiento de los cometidos ante las fechas topes.	7	100
f. Incidencias críticas: se anotan las observaciones representativas del rendimiento bueno o malo del empleado y como se vincula con los objetivos acordados.	7	100
g. Escala de clasificación fundamentada en el comportamiento (ECFC): se utiliza criterios objetivos de rendimiento en un formato de evaluación generalizada.	7	100

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 19. Factores evaluados

En la Tabla 20, el 57% de los entrevistados indicaron que una de las reglas para determinar los criterios de evaluación en los empleados de la Contraloría General del Estado Trujillo, son las calificaciones en formato. 43% señaló la clasificación, 57% la elección obligada, 57% la composición, y 100% el objetivo, las incidencias críticas y la escala de clasificación fundamentada en el comportamiento (ECFC).

Al respecto Chiavenato (2000) manifiesta que en los sistemas de evaluación según la persona los evaluadores comparan a los empleados, uno con el otro, los evalúan con arreglo a una norma concreta. Los sistemas de evaluación según el rendimiento miden el comportamiento de cada empleado al compararlo con las normas ya establecidas.

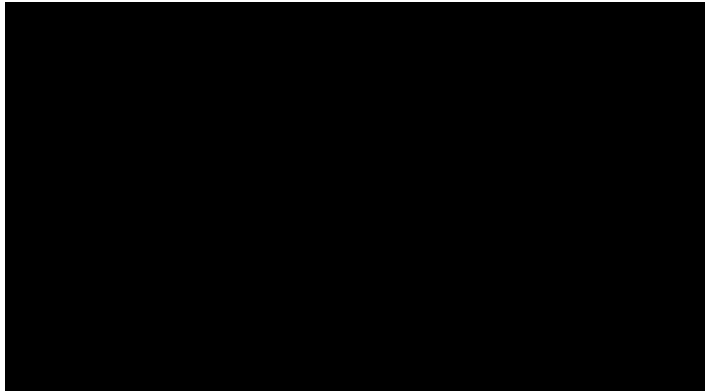
Para ello, de acuerdo al autor ya mencionado, deberán emplearse siete reglas, que están representadas a través de las alternativas reflejadas por la tabla 19, donde una vez analizadas en la entidad objeto de estudio, se logra constatar, que las mismas no son aplicadas tal y como éste lo señala, dando lugar a la discrepancia con las teorías citadas en el párrafo anterior.

### **Indicador: Medición del rendimiento**

**Tabla 21. Rendimiento de empleados**

22. Para medir el rendimiento de los empleados en la Contraloría, el auditor lo hace de manera:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Personal, observando como ejecuta su trabajo, verificable.	3	43
b. Se basan en otros elementos distintos a la observación personal, no verificables.	4	57
c. Ninguna de las anteriores	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**



**Fuente: Tabla 21. Rendimiento de empleados**

En la Tabla 21, el 43% de los sujetos entrevistados manifiestan que la Contraloría General del Estado Trujillo, para medir el rendimiento de los empleados, el auditor lo hace de manera personal observando como ejecuta su trabajo, verificable. Por su parte el 57% restante señala que se basa en otros elementos distintos a la observación personal, no verificables.

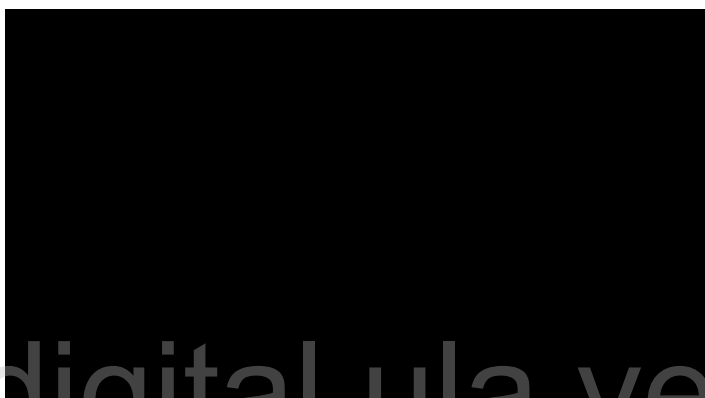
En relación a estos resultados, Chiavenato (2000) expone, que la evaluación del desempeño requiere disponer de medición del rendimiento, que son los sistemas de calificación de cada labor. Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona y puede verificar certeramente lo que está sucediendo y como se está ejecutando. Ahora bien, la indirecta, son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas y pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzca a error.

Los datos recolectados por esta tabla demuestran que la entidad analizada mayormente mide el rendimiento de sus empleados a través de inspecciones indirectas que, aunque no difiere de las teorías citadas por el autor, como se comentó en el párrafo anterior, son menos confiables por considerarse hipotéticas trayendo como consecuencia errores al momento de que el auditor de recursos humanos evalúe el rendimiento de cada uno de los trabajadores pertenecientes a la entidad.

**Tabla 22. Factores de rendimiento**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
23. En la medición del rendimiento, señale cuales de las siguientes opciones representan los factores evaluados por éste:		
a. Condiciones de Trabajo	2	29
b. Eficiencia del Trabajo	7	100
c. Habilidad	7	100
d. Estándares de Tiempo	3	43
e. Ninguna de las anteriores	0	0
f. Otra	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 22. Factores de rendimiento

En la Tabla 22, el 29% de los sujetos entrevistados indicaron que uno de los factores evaluados en la medición del rendimiento de los trabajadores pertenecientes a la Contraloría General del Estado Trujillo en las auditorías de recursos humanos son las condiciones de trabajo en las que se encuentran. El 100% de los encuestados indicó que se evalúa la eficiencia en el trabajo y las habilidades y finalmente un 43% los estándares de tiempo.

En cuanto a esto, Chiavenato (2000) indica que, en los procedimientos para evaluar el desempeño, la medición del rendimiento es uno de los pasos para llegar a esto, y que los factores a ser considerados en los mismos vienen dados por todas y cada una de las alternativas señaladas por la tabla 22, significando esto; una vez observadas las respuestas emitidas por los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría

General del Estado Trujillo, que dichas teorías no son aplicadas al momento de medir el rendimiento de los trabajadores en la ejecución de las auditorías.

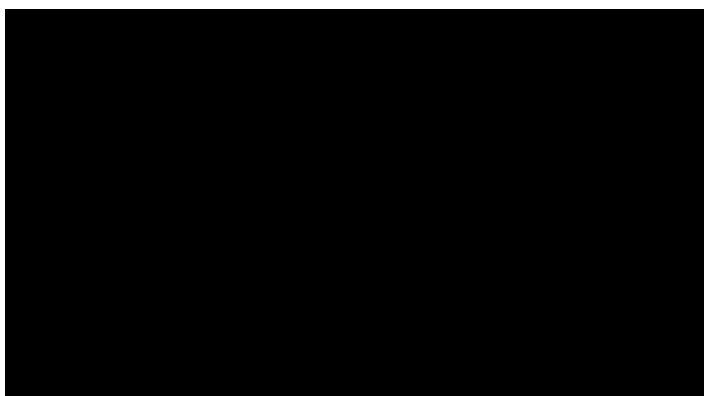
Se aprecia que los factores que más se tienen en cuenta por los evaluadores, son la eficiencia de los trabajadores y las habilidades que poseen, sin proporcionarle gran importancia al resto de factores que deben ser considerados, al momento de medir el rendimiento de sus empleados, tal y como lo señala el autor en cuestión.

### Indicador: Gestión del talento humano

**Tabla 23. Eficacia organizacional**

24. De acuerdo a las alternativas mencionadas seleccione, si el Departamento de recursos humanos existente en la contraloría contribuye a la eficacia organizacional a través de:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión	4	57
b. Proporcionar competitividad a la organización	4	57
c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados	3	43
d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo	3	43
e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo	3	43
f. Administrar los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.	4	57
g. Ninguna de las anteriores	0	0
h. Otra	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 23. Eficacia organizacional

De acuerdo a los datos recolectados en la Tabla 23, el 57% de los encuestados indicaron que, el Departamento de Recursos Humanos perteneciente a la Contraloría General del Estado Trujillo contribuye a la eficacia organizacional a través de ayuda a la entidad a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Un 57% manifiesta que esto se realiza a través de proporcionarle competitividad a la institución. 43% indica mediante el suministro a la organización de empleados bien entrenados y motivados; permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo y desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

En consecuencia, Chiavenato (2000) señala que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se le trate y para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional. Ahora bien, Los objetivos de la gestión de personal son diversos y la Administración de Recursos Humanos (ARH) de cualquier entidad bien sea pública o privada deberá contribuir a la eficacia organizacional a través de medios como los reflejados por la Tabla 23.

El autor manifiesta que dichos medios, son las maneras de como la Dirección de recursos humanos, a través de procedimientos evaluativos, debe contribuir a la eficacia de la entidad. Se observa que solo algunos de estos medios son llevados a cabo con el fin de contribuir a lo anteriormente dicho, lo que conlleva a decir, que las teorías expuestas por el autor, difieren enérgicamente de lo observado en la Contraloría General del Estado Trujillo ya que los medios para contribuir a la eficacia no son ejecutados de tal manera.



## Indicador: Calidad en el servicio

**Tabla 24. Calidad de los servicios prestados**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
25. Según las opciones mencionadas a continuación, indique si el Departamento de recursos humanos promueve la calidad de los servicios prestados en la contraloría a través de:		
a. Cumplimiento de Metas	4	57
b. Eficiencia	3	43
c. Óptimos recursos tecnológicos y de infraestructura	3	43
d. Ninguna de las anteriores	0	0
e. Otra	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 24. Calidad de los servicios prestados

En la Tabla 24, el 57% de los entrevistados indicó que el Departamento de recursos humanos perteneciente a la Contraloría General del Estado Trujillo, promueve la calidad de los servicios prestados en la entidad a través del cumplimiento de metas. 43% manifiesta que a través de la eficiencia y óptimos recursos tecnológicos y de infraestructura.

Chiavenato (2000) indica que la calidad de servicio parece ser un término intangible porque está basado en percepciones. Sin embargo tienen aspectos tangibles y visibles que se pueden manejar y medir. Estos aspectos tangibles de la calidad de servicio que pueden ser medidos a través del cumplimiento de las metas, la eficiencia y los óptimos recursos tecnológicos y de infraestructura dentro de la entidad, por ello, la Contraloría General del

Estado Trujillo deberá vigilar y promover la calidad de servicios a través de éstos aspectos.

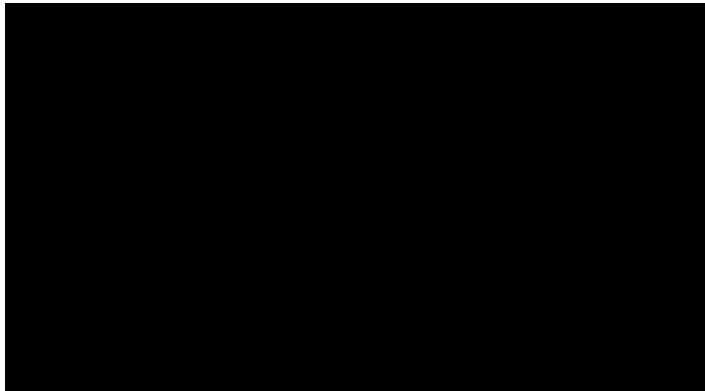
Por lo observado en la Tabla 25, la Contraloría General del Estado Trujillo no promueve la calidad de servicio optimizando los aspectos desplegados por la referida tabla, esto debido a lo manifestado por la población sujeta a esta investigación. Cabe destacar que las teorías expuestas por Chiavenato citadas anteriormente, no son del todo aplicadas en la entidad objeto de estudio.

**Indicador: Capacitación**

**Tabla 25. Modalidades de capacitación**

26. Indique de acuerdo a las siguientes alternativas, las modalidades que realiza el Departamento de recursos humanos para capacitar a los empleados existentes:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Técnicas de entrenamiento	4	57
b. Transferencia de conocimientos	4	57
c. Enseñanza	4	57
d. Ninguna de las anteriores	0	0
e. Otra	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)



Fuente: Tabla 25. Modalidades de capacitación

En la Tabla 25, el 57% de los entrevistados indicó que las modalidades que realiza el Departamento de recursos humanos para capacitar a los empleados existentes son a través de técnicas de

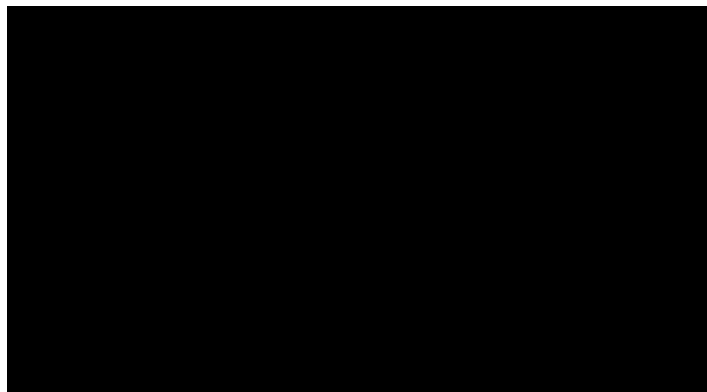
entrenamiento, transferencia de conocimientos y enseñanza. Chiavenato (2000) indica que la capacitación son todos aquellos métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Se aprecia que la Contraloría General del Estado Trujillo, no ejecuta del todo estas modalidades señaladas por el autor, lo que conlleva a que la entidad analizada, no incurra en el bienestar y adquisición de capacidades para con sus empleados, logrando con ello que los mismos ejecuten disfuncionalmente su desempeño en las operaciones inherentes a los cargos y a las funciones que ocupan.

**Indicador: Actualización de conocimientos y habilidades**

**Tabla 26. Factores para evaluación de conocimientos**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
27. En cuanto a los conocimientos adquiridos por los empleados de la Contraloría indique, bajo cuales de los siguientes factores son evaluados:		
a. Habilidades y destreza intelectuales	4	57
b. Ampliación de criterios	2	29
c. Adquisición de conocimientos	4	57
d. Ninguna de las anteriores	0	0
e. Otra	0	0

**Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2013)**



**Fuente: Tabla 26. Factores para evaluación de conocimientos**

En lo que respecta a la Tabla 26, el 57% de los sujetos entrevistados pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría

General del Estado Trujillo, manifiestan que en cuanto a los conocimientos adquiridos por ellos, los factores bajo los cuales son evaluados están representados a través de las habilidades y destrezas que éstos poseen. Por su parte el 29% señala que es evaluada la ampliación de los criterios y un 57% indica la adquisición de conocimientos.

Al respecto, Chiavenato (2000) expone que el personal con la actualización de conocimientos y habilidades puede aplicar la información a situaciones de nuevos problemas, también adquiere técnicas generalizadas para enfrentar distintos asuntos y materiales de esta. Para ello, los factores a ser evaluados en esta actualización de conocimientos y habilidades son las habilidades y destrezas intelectuales de los trabajadores, ampliación de criterios y la adquisición de sus conocimientos.

Dichos factores deben ser conjuntamente evaluados para determinar los conocimientos y habilidades adquiridos por los empleados a través de procedimientos de evaluación de desempeño por parte de la entidad analizada. Se observa que la realidad estudiada difiere de estas teorías y que estos factores no son del todo analizados exhaustivamente con el fin de aplicar efectivamente los procedimientos de evaluación contemplados por las auditorías de recursos humanos.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas del análisis realizado a la variable, objetivos, dimensiones e indicadores del presente estudio. Éstas se presentan, respetando el orden establecido en la operacionalización de la variable, tal como sigue a continuación:

#### ***Conclusiones***

En relación al primer objetivo concerniente a la descripción de las fases que conforman la auditoría de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo se observó que la misma, ejecuta de manera parcial dichas fases. Las auditorías de recursos humanos no son ejecutadas periódicamente, lo que conlleva a la subjetividad en los métodos evaluativos que la entidad debe ejercer sobre sus empleados. Es importante destacar, que las fases de ejecución y control inmersas en la realización de auditorías de recursos humanos, no son desarrolladas de manera adecuada ya que en las mismas se omiten ciertos pasos que las conforman.

Con respecto al segundo objetivo referente a la identificación de las técnicas para ejecutar la auditoría de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo, se apreció que no se implementan las distintas modalidades para que la auditoría de recursos humanos sea ejecutada de manera óptima y eficiente. Técnicas como la de muestreo, análisis de la información externa y la experimentación de técnicas de personal no son usadas para detectar las fallas presentes en el recurso humano existente lo que genera un disfuncional control integral en la entidad sometida a ésta

investigación. Por otra parte, el resto de las técnicas para ejecutar la auditoría de recursos humanos, son ejecutadas de manera inadecuada, ya que en cada una de ellas, se omiten aspectos valiosos que deben ser valorados al momento de recabar información sobre desempeño del personal existente, las políticas, normas y procedimientos concernientes a la entidad y los efectos positivos o negativos que éstos tienen sobre sus trabajadores.

Finalmente en lo que se refiere al tercer objetivo relacionado con la determinación de los procedimientos de evaluación de desempeño implementados por la auditoría de recursos humanos en la Contraloría General del Estado Trujillo, se observaron que los mismos se ejecutan inadecuadamente en la entidad. Dichos procedimientos no son analizados evaluando los factores que determinan el buen o mal desempeño de los trabajadores, trayendo como consecuencia el proceder ineficiente de las funciones que son ejecutadas por los empleados del Departamento de Recursos Humanos en la entidad sometida a esta investigación.

Aspectos como la recolección, procesamiento y análisis de las funciones profesionales de cada trabajador, selección del perfil adecuado y la orientación de cada ingreso a la institución, análisis de desempeño, los criterios justos de evaluación, factores de rendimiento, capacitación y adiestramiento son muchas veces desestimados por los evaluadores al momento de chequear el desempeño de los empleados en una auditoría de recursos humanos, sin dejar de mencionar, aquellos factores que la misma entidad desatiende con el fin de contribuir a la eficacia organizacional así como la de promover la calidad de los servicios prestados.

De manera general, se concluye, que la Contraloría General del Estado Trujillo aplica disfuncionalmente las fases en la ejecución de las auditorías de recursos humanos, desproporcionadas técnicas para la elaboración de las mismas y deficientes procedimientos para evaluar el

desempeño tanto de sus empleados, como de la propia entidad en cuestión. Estas incongruencias mencionadas dan lugar a que la aplicación de las auditorías de recursos humanos no está siendo ejecutada favorablemente, aunado a que tampoco son llevadas a cabo con periodicidad. Es indiscutible que la aplicación regular de las auditorías de recursos humanos conlleven a mejorar el control integral de la entidad siempre y cuando ésta sea ejecutada cumpliendo con las fases que la conforman, aplicando las técnicas más idóneas y a profundidad y desplegando los procedimientos justos para evaluar el desempeño no solo de los empleados sino de los altos cargos y de la entidad misma.

### ***Recomendaciones***

La Contraloría General del Estado Trujillo, deberá llevar a cabo periódicamente auditorías de recursos humanos que evalúen no solo la labor realizada por el personal inmerso a la entidad, sino que valoren las políticas, normas, procedimientos y funciones de la misma. Para ello deberán del mismo modo optimizar las fases o etapas que conforman dichas auditorías, sin desestimar ningún aspecto relacionado a ellas.

De igual manera, se deberán implementar adecuadamente las técnicas para ejecutar estas auditorías con el fin de detectar y recolectar información valiosa, necesaria y confiable acerca del recurso humano existente, el proceder de sus acciones y en de la propia Contraloría General del Estado Trujillo.

Por último, la Contraloría General del Estado Trujillo deberá desarrollar, adecuar y mejorar los procedimientos para la evaluación de desempeño de los empleados pertenecientes al Departamento de recursos humanos, perfeccionando el desarrollo de competencias, la motivación, capacitación y adiestramiento, actualización de conocimientos y habilidades, analizar exhaustivamente el perfil de cada ingreso así como los ya existentes

en cada cargo, para con ello optimizar la calidad del servicio prestado por la entidad.

Estos procedimientos de evaluación de desempeño deben ir sumados a promover talleres y cursos de capacitación y adiestramiento a su personal, motivación y estimulación para generar con esto, altos desempeños en los mismos, mejor desarrollo de capacidades y el logro efectivo de los objetivos de la entidad.

bdigital.ula.ve



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, C. (2006). "La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos (RRHH) como método de control integral en las empresas constructoras del Municipio Iribarren, Barquisimeto Estado Lara". Trabajo especial de grado para optar al título de MSc. En Finanzas. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Arens, A. (2007). Auditoría. Un Enfoque Integral. Decimoprimer Edición. México. Perason.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Edición: BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Baquero, N. (2007). "Auditoría Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas" Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.
- Bracamonte, Y. (2010). "Proceso de auditoría de Recursos Humanos en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del municipio Trujillo, estado Trujillo", trabajo especial de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes Núcleo Universitario "Rafael Rangel".
- Burbano, J. (1995). Auditoría de Personal. Segunda Edición. Bogotá-Colombia. Ecoe Ediciones.
- Carnicer, J. (2001). Auditoría del Recursos Humano". [en línea] 5campus.org, Auditoría <http://www.5campus.org/leccion/auper> [fecha de Consulta: Enero, 2009:12].
- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Hispanoamericana.
- Costales, P. (2002). El Presupuesto. 3ª Edición. HARLA, México.
- Dessler, D. (2001). Administración del Personal. Ediciones McGraw-Hill.
- Diccionario de Administración y Finanzas. (1993). Editorial Océano/Centrum. España.

- Duverge, Y. (2003). La moderna auditoría, un análisis conceptual y metodológico. McGraw Hill. México.
- Flores, A. y Gutiérrez, D. (2003). Del control externo a la auditoría de recursos humanos. Gestión 2000. España: McGraw Hill.
- Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid, Editora Gaceta de Negocios.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. McGraw Hill México.
- Hernández, R. (1998). La Investigación Científica. Editorial Sypal. Caracas, Venezuela.
- Herrera, A. (1999). Proyecto de Investigación. Editorial Océano. Venezuela.
- Holmes, A. (2002). "Auditoría, Principios y Procedimientos", Tomo I Teoría y Problemas, 2da. Edición, UTEHA S, A. de C, V.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Editorial Sypal. Caracas. Venezuela.
- Méndez, C. (2001). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Edición McGraw -Hill. México.
- Muñoz, C. (2002). "Auditoría en Sistemas Computacionales", Prentice Hall de Pearson Educación de México, S. A. de C.V. México.
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S) ISA – 11 Sección 240.
- Pérez, D. y Alonso, B. (2007). La Auditoria. Editorial Episteme, Venezuela.
- Rodríguez, A. (2007). Administración del Recursos Humano. Ediciones Deusto. Madrid
- Sánchez, R. (2000). La Medición de las Prácticas de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España.
- Sierra, R. (2003). La Investigación Científica. Editorial Espíteme. Caracas. Venezuela.

Tamayo y Tamayo, (1999). Proyecto de la Investigación. Ediciones McGraw-Hill Interamericana Editores. Caracas, Venezuela.

Tillero, G. (1998). Auditoria un Enfoque Integral. . Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Wether, W. y Davis, K. (1992).Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª ed.) Mc. Graw-Hill. México.

bdigital.ula.ve

**ANEXOS**

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES QUE CONFORMAN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO TRUJILLO**

**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO:** seguidamente encontrará una serie de ítems con sus respectivas alternativas, responda marcando con una equis (x) según lo considere conveniente, si desea ampliar las respuestas puede hacerlo al reverso de la hoja.

### **Primera Dimensión: Fases**

1. Señale, de acuerdo a las siguientes opciones, con que regularidad de ejecutan las auditorias de recursos humanos:
  - a.  Siempre
  - b.  Algunas veces
  - c.  Nunca

Si sus respuestas son afirmativas, continuar con éste cuestionario, de lo contrario, dé por terminado el mismo. Gracias por su atención.

2. Indique de acuerdo a las siguientes alternativas, cuáles de ellas representan los pasos para elaborar la fase exploratoria en el inicio de las auditorías de recursos humanos:
  - a.  Definición del alcance de la auditoría.
  - b.  Trazado de los objetivos que perseguirá la auditoría del área de los Recursos Humanos.
  - c.  Definición de los procedimientos de Auditoría que se pueden aplicar para conseguir los objetivos ya definidos dentro del área de Recursos Humanos.
  - d. Ninguna de las anteriores
  - e. Otra, Indique: \_\_\_\_\_
3. Indique de acuerdo a las siguientes alternativas, cuáles de ellas representan los pasos para elaborar el proceso de planificación en las auditorías de recursos humanos:
  - a.  Elaborar los planes y/o programa de la auditoría.
  - b.  Conformar el presupuesto de la auditoría.

- c.  Ninguna de las anteriores
  - d. Otra, Indique: \_\_\_\_\_
4. Indique de acuerdo a las siguientes alternativas, cuáles de ellas representan los pasos para elaborar la ejecución de las auditorías de recursos humanos:
- a.  Evaluación de la auditoría a los Recursos Humanos.
  - b.  Obtención de los datos.
  - c.  El informe de la auditoría
  - d.  Ninguna de las anteriores
  - e. Otra, Indique: \_\_\_\_\_
5. Se lleva a cabo un procedimiento de control con el fin de asegurar el cumplimiento exitoso de las auditorías de recursos humanos
- a.  Siempre
  - b.  Algunas veces
  - c.  Nunca

### **Segunda Dimensión: Técnicas**

6. ¿En la ejecución de las auditorías de recursos humanos, se llevan a cabo técnicas de muestreo con el fin de obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa?
- a.  Siempre
  - b.  Algunas veces
  - c.  Nunca

Si sus respuestas son afirmativas, diríjase a la Pregunta N° 7, de lo contrario, diríjase a la Pregunta N° 8.

7. ¿Dichas técnicas de muestreo solo son aplicadas si no se dispone de tiempo o medios para realizar otro tipo de análisis en mayor profundidad?

Sí  No

8. ¿En la ejecución de las auditorías de recursos humanos, se llevan a cabo entrevistas al personal existente en la Contraloría?
- a.  Siempre
  - b.  Algunas veces
  - c.  Nunca

Si sus respuestas son afirmativas, diríjase a la Pregunta N° 9, de lo contrario, diríjase a la Pregunta N° 10.

9. Estas entrevistas son aplicadas a:
- Gerentes
  - Empleados
  - Antiguos trabajadores de la entidad
10. ¿Se implementan los cuestionarios como medios para recabar por escrito datos pertinentes en las auditorías de recursos humanos?
- Siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
11. ¿Se implementan análisis de registros con el fin de asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales?
- Siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
- Si sus respuestas son afirmativas, diríjase a la Pregunta N° 12, de lo contrario, diríjase a la Pregunta N° 13.
12. Para estos análisis de registros se tienen en cuenta aspectos como:
- Datos sobre el número de accidentes de trabajo durante un periodo
  - Evolucionan del número de quejas de los empleados
  - Tasa de rotación
  - Ausentismo laboral
  - Ninguna de las anteriores
  - Otra, indique: \_\_\_\_\_
13. ¿En la ejecución de auditorías de recursos humanos, el auditor recopila información sobre organizaciones semejantes a la Contraloría con el fin de realizar comparaciones?
- Siempre
  - Algunas veces
  - Nunca

14. ¿En la ejecución de auditorías de recursos humanos, se lleva a cabo la experimentación de técnicas de personal con el fin de comparar un grupo experimental con otro de control?

- a.  Siempre
- b.  Algunas veces
- c.  Nunca

### **Tercera Dimensión: Procedimientos**

15. ¿En las evaluaciones de desempeño, se recolecta, procesa y analiza la información relativa a las funciones profesionales existentes en la Contraloría?

- a.  Siempre
- b.  Algunas veces
- c.  Nunca

16. ¿En el momento de ingresar trabajadores a la Contraloría, se realizan adecuados procedimientos para seleccionar el perfil justo del personal requerido?

- a.  Siempre
- b.  Algunas veces
- c.  Nunca

17. ¿En estos nuevos ingresos o ubicaciones, el trabajador recibe la orientación correspondiente para reducir su posible ansiedad personal y acelerar su proceso de socialización?

- a.  Siempre
- b.  Algunas veces
- c.  Nunca

18. ¿Se ejecutan análisis exhaustivos del desempeño a los empleados, con el fin de constatar si existe alguna deficiencia en el trabajo realizado por éstos?

- a.  Siempre
- b.  Algunas veces
- c.  Nunca

Si sus respuestas son afirmativas, diríjase a la Pregunta N° 19, de lo contrario, diríjase a la Pregunta N° 21.



19. En caso de encontrarse deficiencias, las maneras para rectificar las mismas son:

- a.  Mediante la capacitación
- b.  Transfiriendo al empleado
- c.  Despidiendo al empleado
- d. Otro, indique: \_\_\_\_\_

20. En los análisis de desempeño, señale cuales de las siguientes opciones representan los factores evaluados por éstos:

- a.  Motivación
- b.  Responsabilidad
- c.  Incentivos
- d.  Calificación de méritos
- e.  Actitudes positivas
- f.  Ninguna de las anteriores
- g. Otra, indique: \_\_\_\_\_

21. Indique de acuerdo a las siguientes opciones, cuáles de ellas representan las reglas para determinar los criterios de evaluación en los empleados de la contraloría:

- a.  Las calificaciones en formato: denota una lista de características personales deseables y no deseables que se distribuyen en una columna, y al lado de cada escala de características el calificador escribe para indicar la manifestación de las características en el empleado.
- b.  La clasificación: se clasifica a cada empleado según el rango, en todas las características de la lista.
- c.  La elección obligada: se determina la característica o el comportamiento que más se relaciona con el rendimiento de éxito.
- d.  La composición: donde el evaluador escribe comentarios narrativos sobre el empleado.
- e.  El objetivo: mide según normas establecidas, el rendimiento y la calidad, la cantidad o el cumplimiento de los cometidos ante las fechas tope.
- f.  Incidencias críticas: se anotan las observaciones representativas del rendimiento bueno o malo del empleado y como se vinculan con los objetivos acordados.

- g.  Escala de clasificación fundamentada en el comportamiento (ECFC): se utiliza criterios objetivos de rendimiento en un formato de evaluación generalizada.
22. Para medir el rendimiento de los empleados en la Contraloría, el auditor lo hace de manera:
- Personal, observando como ejecuta su trabajo, verificable.
  - Se basan en otros elementos distintos a la observación personal, no verificables.
  - Ninguna de las anteriores
23. En la medición del rendimiento, señale cuales de las siguientes opciones representan los factores evaluados por éste:
- Condiciones de Trabajo
  - Eficiencia del Trabajo
  - Habilidad
  - Estándares de Tiempo
  - Ninguna de las anteriores
  - Otra, indique: \_\_\_\_\_
24. De acuerdo a las alternativas mencionadas seleccione, si el Departamento de recursos humanos existente en la contraloría contribuye a la eficacia organizacional a través de:
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
  - Proporcionar competitividad a la organización
  - Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
  - Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
  - Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
  - Administrar los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.
  - Ninguna de las anteriores
  - Otra, indique: \_\_\_\_\_

25. Según las opciones mencionadas a continuación, indique si el Departamento de recursos humanos promueve la calidad de los servicios prestados en la contraloría a través de:

- a.  Cumplimiento de Metas
- b.  Eficiencia
- c.  Óptimos recursos tecnológicos y de infraestructura
- d.  Ninguna de las anteriores
- e. Otra, indique: \_\_\_\_\_

26. Indique de acuerdo a las siguientes alternativas, las modalidades que realiza el Departamento de recursos humanos para capacitar a los empleados existentes:

- a.  Técnicas de entrenamiento
- b.  Transferencia de conocimientos
- c.  Enseñanza
- d.  Ninguna de las anteriores
- e. Otra, indique: \_\_\_\_\_

27. En cuanto a los conocimientos adquiridos por los empleados de la Contraloría indique, bajo cuales de los siguientes factores son evaluados:

- a.  Habilidades y destreza intelectuales
- b.  Ampliación de criterios
- c.  Adquisición de conocimientos
- d.  Ninguna de las anteriores
- e. Otra, indique: \_\_\_\_\_


## Constancias de Validación



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO. ESTADO. TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Rosa Luque, Cédula de Identidad N° 10.318.419 de profesión Contador Público y Administrador de Empresas, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por la Br. Pineda Mayra, titular de la cédula de Identidad N° V- 15.709.996, para la realización de su Trabajo Especial de Grado Titulado: **LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTEGRAL EN LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO TRUJILLO**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel".

  
Validador  
C.I. N°: 10318419  
Fecha: 04/12/2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO. ESTADO. TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Rolando Adriani Matheus, Cédula de Identidad N° 5.763.583 de profesión Ingeniero de Sistemas, actuando en mi condición como miembro del personal docente y de investigación, adscrito al departamento de ciencias Económicas, Administrativas y Contables del Núcleo Rafael Rangel de la Universidad de los Andes en Trujillo, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por la Br Pineda Quevedo Mayra Alejandra, titular de la cédula de Identidad N° V- 15.709.996, para la realización de su Trabajo Especial de Grado Titulado: : **LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTEGRAL EN LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO TRUJILLO**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel".

  
Validador  
C.I. N°: 5.763.583  
Fecha: 20-ene-2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO. ESTADO. TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Edgar Morales, Cédula de Identidad N° 5.501.334 de profesión Contador Público, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por la Br. Pineda Mayra, titular de la cédula de Identidad N° V- 15.709.996, para la realización de su Trabajo Especial de Grado Titulado: **LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTEGRAL EN LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO TRUJILLO**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel".

Validador

C.I. N°:

5501334

Fecha:

04-12-12