

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Unidad de Segunda Especialidad Profesional

**RELACIÓN ENTRE ROTACIÓN DE PERSONAL CLAVE
DEL ÁREA DE FINANZAS Y LA EFICACIA DE LA
AUDITORÍA FINANCIERA EN LA EMPRESA
SERRAMÓN S.A., LIMA 2024**

TESIS

PRESENTADA POR:

FELIX FIDEL MESCUA HERNANDEZ

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en:

AUDITORÍA FINANCIERA

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN AUDITORÍA FINANCIERA

RELACIÓN ENTRE ROTACIÓN DE PERSONAL CLAVE DEL ÁREA DE FINANZAS Y
LA EFICACIA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA EN LA EMPRESA SERRAMÓN S.A.,
LIMA 2024

Tesis sustentada y aprobada el 19 de mayo de 2026; estando el jurado calificador
integrado por:

PRESIDENTE :


.....
Dra. Mariela Irene Bobadilla Quispe

SECRETARIO :


.....
Mgr. Evelyn Priscila Fajardo Espinoza

VOCAL :


.....
Mgr. Juan Carlos Callata Vidal

ASESOR :


.....
Mgr. Juan Carlos Callata Vidal

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Juan Carlos Callata Vidal, en mi condición de ASESOR acreditado con la Resolución de Facultad N° 14977-2026-FCJE/UNJBG del 12 de enero del 2026, según el informe de (X) tesis / () trabajo académico titulado: **Relación entre rotación de personal clave del área de Finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa SERRAMÓN S.A., Lima 2024.**

Presentado por el Sr. **Felix Fidel Mescua Hernandez**. Para optar por el título de Segunda Especialidad Profesional en Auditoría Financiera.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajos de investigación y producción intelectual de la UNJBG, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido con un porcentaje de 5%. Por lo que CERTIFICO LA SIMILITUD de la (X) tesis / () trabajo académico enunciada líneas arriba, cumple con el ☒ nivel de permitido, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio Institucional.

Se emite el presente certificado para continuar con los trámites de obtención del título de Segunda Especialidad Profesional en Auditoría Financiera.

Tacna, 06 de abril de 2026



FIRMA ASESOR
Nombres y apellidos: Juan Carlos Callata Vidal
DNI 46370507





FIRMA AUTOR
Nombres y apellidos: Felix Fidel Mescua Hernandez
DNI 40232256



Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría para culminar esta etapa académica.

A mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios y su constante apoyo, que han sido el pilar de mi formación personal y profesional.

A mi familia, por estar siempre presentes con palabras de aliento en los momentos más exigentes.

Agradecimiento

La presente tesis, elaborada como requisito para optar el título profesional de la Segunda Especialidad en Auditoría Financiera en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, representa la culminación de un proceso académico exigente y enriquecedor, el cual no habría sido posible sin el valioso apoyo de diversas personas e instituciones.

Agradezco profundamente a Dios, por concederme la salud, la perseverancia y la claridad necesarias para alcanzar este logro profesional.

A las autoridades académicas, docentes y personal administrativo de la Escuela de Posgrado, por su dedicación, vocación docente y contribución a mi formación integral en el campo de la auditoría financiera.

Al asesor de tesis, Dr. Miguel Ángel Aquino Lima por su guía técnica, compromiso y orientación oportuna durante todo el desarrollo de esta investigación.

A mi familia, por su respaldo constante, su paciencia y motivación en cada etapa de este proceso académico. Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la realización de este trabajo académico. A todos, mi más sincera gratitud.

Índice general

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract	x
Introducción	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del problema	7
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.4. Justificación de la investigación.....	8
1.5. Formulación de hipótesis	12
1.6. Variables e indicadores	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes del estudio.....	15
2.1. Bases teóricas científicas.....	21
2.3. Definición de términos básicos	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	35
3.1. Tipo de investigación	35
3.2. Nivel de investigación.....	35
3.3. Diseño de investigación	35
3.4. Población y muestra de estudio.....	35
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	73

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables.....	13
Tabla 2 Distribución de la población de estudio.....	36
Tabla 3 Rotación de personal clave del área de finanzas.....	38
Tabla 4 Frecuencia de rotación	39
Tabla 5 Causas de la rotación	41
Tabla 6 Tiempo de reemplazo.....	42
Tabla 7 Adaptación del nuevo personal.....	44
Tabla 8 Retención del personal.....	45
Tabla 9 Eficacia de la auditoría financiera.....	47
Tabla 10 Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera.....	48
Tabla 11 Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros	50
Tabla 12 Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables	51
Tabla 13 Prueba de Normalidad.....	53
Tabla 14 Prueba de la hipótesis general.....	54
Tabla 15 Prueba de la hipótesis específica 1	56
Tabla 16 Prueba de la hipótesis específica 2.....	58
Tabla 17 Prueba de la hipótesis específica 3.....	60

Índice de figuras

Figura 1 Rotación de personal clave del área de finanzas	38
Figura 2 Frecuencia de rotación.....	40
Figura 3 Causas de la rotación	41
Figura 4 Tiempo de reemplazo	43
Figura 5 Adaptación del nuevo personal.....	44
Figura 6 Retención del personal.....	46
Figura 7 Eficacia de la auditoría financiera	47
Figura 8 Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera.....	49
Figura 9 Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros	50
Figura 10 Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables	52

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024. Se trata de un estudio de tipo básico y de nivel correlacional, desarrollada bajo un enfoque no experimental, utilizando como técnica de recolección a la encuesta, instrumentalizado mediante dos cuestionarios, con el objetivo de medir cada variable de estudio, dichos instrumentos fueron aplicados sobre una muestra censal de 26 trabajadores de la empresa. Obteniendo como resultado un coeficiente de $\rho = -0,821$ con significancia bilateral $p = 0,000$ ($p < 0,001$). De acuerdo con la regla de decisión, se rechaza H_0 y se acepta que existe relación estadísticamente significativa entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en Serramon S.A. Concluyendo de esta manera que, la rotación del personal clave del área de finanzas se asocia de manera fuerte y negativa con la eficacia de la auditoría financiera en el periodo estudiado.

Palabras clave: Rotación de personal; Auditoría financiera; Eficacia de auditoría; Riesgos financieros; Cumplimiento normativo.

Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between key personnel turnover in the finance department and the effectiveness of financial auditing at Serramon S.A., Lima 2024. This is a basic, correlational study, developed under a non-experimental approach. The data collection technique used was a survey, instrumented through two questionnaires. The objective of these instruments was to measure each study variable. These instruments were applied to a census sample of 26 company employees. The result was a coefficient of $\rho = -0.821$ with bilateral significance at $p = 0.000$ ($p < 0.001$). According to the decision rule, H_0 is rejected, and a statistically significant relationship is accepted between key personnel turnover in the finance department and the effectiveness of financial auditing at Serramon S.A. The conclusion is that key personnel turnover in the finance department is strongly and negatively associated with the effectiveness of financial auditing during the period studied.

Keywords: Staff turnover; Financial audit; Audit effectiveness; Financial risks; Regulatory compliance.

Introducción

La dinámica empresarial contemporánea exige sistemas de información financiera confiables y oportunos que sustenten la toma de decisiones, el acceso a financiamiento y la creación de valor. En ese contexto, la auditoría financiera cumple un papel crítico al proporcionar aseguramiento razonable sobre la razonabilidad de los estados financieros y la eficacia del marco de control subyacente. Sin embargo, la efectividad de ese aseguramiento puede verse afectada por factores operativos internos de las organizaciones auditadas, entre los que destaca la rotación de personal en posiciones clave del área de finanzas. Cuando el personal estratégico cambia con frecuencia, se interrumpe la continuidad del conocimiento, se tensionan los flujos de trabajo y se incrementa el riesgo de errores materiales, con potenciales repercusiones en la planificación, ejecución y resultados de la auditoría.

En el entorno peruano, y particularmente en Lima, los ciclos de contratación y reemplazo han sido más intensos tras periodos de volatilidad económica y reorganizaciones empresariales. Para empresas como Serramon S.A., cuya operación demanda procesos contables y tributarios complejos, la estabilidad del equipo financiero no solo es un requisito de eficiencia administrativa, sino también un condicionante del ambiente de control y, por extensión, de la calidad de la evidencia disponible para el auditor. La literatura profesional ha reconocido que los cambios frecuentes en puestos críticos pueden afectar la identificación de riesgos, la adecuada documentación de transacciones, la trazabilidad de estimaciones contables y el cumplimiento normativo, dimensiones que la auditoría financiera evalúa sistemáticamente. Pese a ello, son escasos los estudios empíricos locales que midan, con enfoque cuantitativo, la relación entre la rotación del personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría en una empresa específica y en un periodo definido.

La presente investigación se propone cerrar ese vacío analizando el caso de Serramon S.A. en el año 2024. Se explora la relación entre el nivel de rotación del personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera, entendida esta última a través de tres componentes sustantivos: la exactitud y fiabilidad de los hallazgos, la capacidad de identificar y mitigar riesgos financieros, y el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables. El estudio adopta un enfoque

cuantitativo, con contrastes estadísticos adecuados al tamaño muestral y a la distribución de los datos, de modo que sus resultados contribuyan con evidencia útil para la comunidad profesional y académica de auditoría financiera.

El aporte esperado es doble. En el plano teórico, se robustece la comprensión de cómo un fenómeno típicamente abordado desde la gestión del talento (la rotación de personal) se vincula empíricamente con resultados propios de la auditoría financiera, ofreciendo parámetros para futuras investigaciones y comparabilidad con otros contextos. En el plano aplicado, se proveen hallazgos que pueden ser considerados por los auditores al planificar y ejecutar sus encargos, en especial cuando la entidad auditada reporta cambios relevantes en su equipo financiero, y por las propias organizaciones al dimensionar el impacto que la inestabilidad de personal puede tener sobre la calidad de su información financiera auditada.

El documento se estructura de la siguiente manera:

En el **Capítulo I** se presenta el planteamiento del problema, la formulación de problemas general y específicos, los objetivos, las justificaciones en sus distintas vertientes (teórica, empresarial/organizacional, académica, contable, financiera y metodológica), las hipótesis y el detalle de variables e indicadores.

El **Capítulo II** desarrolla el marco teórico: se revisan antecedentes internacionales, nacionales y locales, y se abordan las bases conceptuales sobre rotación de personal clave y eficacia de la auditoría financiera, además de la definición de términos básicos.

El **Capítulo III** expone la metodología, incluyendo tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección, y procedimientos de análisis e interpretación de datos.

El **Capítulo IV** presenta los resultados del estudio y su discusión a la luz de la literatura revisada.

Finalmente, se consignan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos, seguidas de las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Serramon S.A., ubicada en el distrito de San Luis, Lima, es una empresa dedicada a la comercialización de productos y subproductos cárnicos, actividad que demanda una gestión administrativa, contable y financiera altamente organizada debido a la naturaleza de sus operaciones, el volumen de sus transacciones y las exigencias propias del mercado en el que participa. Al desarrollar actividades vinculadas tanto al abastecimiento como a la distribución de productos perecibles, la empresa requiere no solo eficiencia operativa, sino también un sistema financiero confiable que permita registrar, controlar y evaluar de manera permanente el uso de sus recursos, el comportamiento de sus costos, la rentabilidad de sus operaciones y el cumplimiento de sus obligaciones contables y tributarias.

En este escenario, el área de finanzas adquiere una relevancia estratégica dentro de la organización, ya que concentra funciones esenciales relacionadas con el registro contable, el control presupuestal, la elaboración de reportes financieros, la proyección de flujos de efectivo, la supervisión de cuentas por cobrar y por pagar, así como la coordinación con los procesos de auditoría. La adecuada articulación de estas funciones permite que la empresa disponga de información financiera oportuna y razonable para la toma de decisiones. Por ello, cualquier debilidad en este ámbito no solo afecta el desempeño administrativo de la organización, sino que también puede comprometer su estabilidad económica y su capacidad para responder con eficiencia a las exigencias del entorno empresarial.

Dentro de este marco, la auditoría financiera representa un mecanismo clave para verificar la integridad, consistencia y confiabilidad de la información financiera producida por la empresa. Su función no se limita a revisar cifras o documentos, sino que también busca evaluar la correcta aplicación de procedimientos, detectar desviaciones, advertir riesgos y fortalecer el control interno. En otras palabras, la auditoría financiera constituye una herramienta de aseguramiento que contribuye a transparentar la gestión y a reducir la posibilidad de errores, omisiones o irregularidades que puedan afectar la situación económica de la entidad. Sin embargo, para que esta función se desarrolle con

eficacia, se requiere la participación de personal competente, estable y conocedor de la dinámica interna de la organización.

No obstante, en Serramon S.A. se advierte una situación problemática relacionada con la rotación del personal clave del área de finanzas. Esta rotación involucra a colaboradores que desempeñan funciones determinantes en el manejo, supervisión y validación de la información financiera, tales como el contador, responsables de control financiero, especialistas de análisis y demás personal directamente vinculado a la gestión contable y presupuestaria. La permanencia de estos trabajadores resulta fundamental no solo por el cargo que ocupan, sino por el conocimiento técnico y operativo que acumulan a lo largo del tiempo respecto de los procedimientos internos, criterios de registro, interpretación de operaciones, uso de sistemas informáticos y resolución de contingencias financieras.

La rotación frecuente de este personal genera una ruptura en la continuidad de los procesos, debilita la memoria técnica de la empresa y dificulta la consolidación de prácticas estables de control. Cuando un trabajador clave deja la organización, no solo se pierde un recurso humano; también se pierde experiencia acumulada, criterios de análisis contruidos en la práctica y conocimiento específico sobre la forma en que la empresa procesa y sustenta su información financiera. Aunque parte de esta información puede encontrarse formalmente documentada, existe un componente operativo que suele residir en la experiencia del personal y que no siempre se transfiere de manera inmediata ni completa al nuevo colaborador. Esta situación afecta directamente la dinámica del área financiera y, por extensión, la calidad de la auditoría financiera.

Uno de los principales efectos de esta problemática es la dificultad para mantener consistencia en la revisión y validación de la información contable. El ingreso continuo de nuevo personal implica periodos de inducción, adaptación y aprendizaje que demandan tiempo y supervisión. Durante ese proceso, es probable que se presenten retrasos en la ejecución de tareas, diferencias en los criterios de registro o limitaciones en la comprensión integral de las operaciones financieras de la empresa. En una organización donde la información debe procesarse con precisión y dentro de plazos definidos, estas interrupciones pueden traducirse en reportes tardíos, conciliaciones incompletas, observaciones reiterativas y menor profundidad en los procedimientos de verificación.

Asimismo, la rotación del personal clave reduce la capacidad de la auditoría financiera para identificar con oportunidad errores materiales, debilidades de control o riesgos potenciales. Un equipo estable desarrolla progresivamente una comprensión más completa de los puntos críticos de la organización, reconoce patrones de comportamiento financiero, detecta inconsistencias recurrentes y fortalece su criterio profesional frente a operaciones complejas. En cambio, cuando existe alta rotación, este aprendizaje se fragmenta y la revisión tiende a volverse más mecánica, más dependiente de procedimientos estandarizados y menos orientada al análisis crítico del contexto real de la empresa. Dicho de otro modo, la auditoría corre el riesgo de revisar el mapa sin notar que el terreno ya cambió.

Del mismo modo, la inestabilidad del personal incide en la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de auditoría. La calidad de un hallazgo no depende únicamente de identificar una observación, sino de sustentarla adecuadamente, interpretarla dentro del funcionamiento global de la entidad y establecer su impacto real en la razonabilidad de la información financiera. Cuando el personal encargado de este proceso cambia constantemente, aumenta la posibilidad de omitir detalles relevantes, malinterpretar procedimientos internos o formular conclusiones con menor nivel de consistencia técnica. Esto no solo limita el valor de la auditoría como instrumento de control, sino que también puede afectar la confianza de la gerencia en los resultados obtenidos.

Otro aspecto crítico se relaciona con la gestión de riesgos financieros. La auditoría no debe entenderse solo como una evaluación posterior de lo ocurrido, sino también como un soporte para prevenir contingencias y advertir situaciones que puedan comprometer la estabilidad financiera de la empresa. Para ello, resulta indispensable contar con personal que conozca la trayectoria de las operaciones, las debilidades recurrentes, las áreas de mayor exposición y los antecedentes de observaciones internas o externas. La rotación constante impide consolidar esta visión integral, por lo que disminuye la capacidad de anticipación del área financiera frente a eventos de riesgo, afectando la función preventiva y correctiva de la auditoría.

A ello se suma la repercusión que esta problemática puede tener sobre el cumplimiento de las normativas fiscales y contables. En el ámbito empresarial, el cumplimiento normativo exige rigor técnico, actualización permanente y uniformidad en la aplicación de criterios contables y tributarios. Cuando el personal clave del área

financiera cambia con frecuencia, se dificulta mantener esa uniformidad, lo cual incrementa la probabilidad de errores en el registro, clasificación o sustentación de operaciones. Esta situación puede derivar en observaciones tributarias, contingencias legales, sanciones económicas o debilidades en la presentación de los estados financieros, con efectos directos sobre la imagen institucional y la seguridad de la información que se reporta.

Además, la rotación del personal clave no solo representa un problema funcional interno, sino también una señal de fragilidad organizacional. La constante sustitución de trabajadores en puestos estratégicos suele generar sobrecarga laboral en quienes permanecen, dependencia de procesos de supervisión más intensivos y dificultades para sostener una cultura de control y mejora continua. En lugar de destinar esfuerzos a fortalecer la calidad del análisis financiero y la planificación institucional, parte importante del tiempo del equipo termina orientándose a cubrir vacíos operativos, corregir errores derivados de la transición o capacitar repetidamente a nuevos integrantes. Como suele ocurrir en estos casos, la empresa termina gastando energía en reconstruir lo que debería estar consolidado.

En consecuencia, la alta rotación del personal clave del área de finanzas en Serramon S.A. no puede ser interpretada únicamente como una situación administrativa vinculada a recursos humanos, sino como un factor que incide directamente en la eficacia de la auditoría financiera y, por tanto, en la calidad del control institucional. La pérdida de continuidad técnica, la disminución en la profundidad del análisis, la menor confiabilidad de los hallazgos, la reducción de la capacidad para gestionar riesgos y las dificultades para asegurar el cumplimiento normativo configuran un problema de relevancia organizacional que requiere ser estudiado con rigurosidad.

En este sentido, surge la necesidad de analizar de qué manera la rotación del personal clave del área de finanzas se relaciona con la eficacia de la auditoría financiera en Serramon S.A., considerando que dicha relación puede explicar debilidades en los procesos de control y aportar evidencia útil para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la estabilidad del talento humano, mejorar la calidad de la auditoría y optimizar la gestión financiera de la empresa. Comprender esta problemática permitirá no solo describir una situación interna, sino también establecer una base objetiva para la

toma de decisiones institucionales en un ámbito donde la continuidad del conocimiento resulta tan valiosa como la exactitud de los números.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal.

¿Cuál es la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024?

1.2.2 Problemas específicos.

- 1) ¿Cuál es la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024?
- 2) ¿Cuál es la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024?
- 3) ¿Cuál es la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y el cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024.

1.3.2 Objetivos específicos.

- 1) Determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024.
- 2) Determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024.
- 3) Determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica.

La rotación de personal clave, específicamente del área de finanzas, es entendida como los reemplazos frecuentes del Contador General, del Auditor Financiero, del Especialista Financiero y de todo el equipo (*staff*) encargado de la gestión y control de los recursos financieros, es un fenómeno que puede tener implicaciones significativas en los procesos y resultados económicos de una organización. En el caso de Serramon S.A., dedicada a la comercialización de productos y subproductos cárnicos, la exactitud y fiabilidad de los estados financieros resultan esenciales para la toma de decisiones estratégicas y operativas. La auditoría financiera cumple un rol vital al garantizar la transparencia de la información, el estricto cumplimiento de la normativa tributaria y contable, y la identificación oportuna de riesgos que permitan optimizar la eficiencia operativa y preservar la solidez económica de la empresa.

La relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera es un tema que ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones sobre recursos humanos y control interno. Según Kraus y Veen (2020), la rotación de personal en áreas críticas, como el departamento financiero, puede generar un déficit de conocimiento y experiencia acumulada, lo que afecta la continuidad y la calidad de las auditorías internas. Este déficit dificulta la capacidad del personal para realizar un análisis profundo y preciso de los estados financieros y de los sistemas de control interno, afectando la identificación de posibles fraudes o irregularidades.

Desde una perspectiva teórica, La Porta et al. (2000) sugieren que la falta de estabilidad en los equipos financieros puede generar ineficiencias operativas debido a la interrupción de los procesos que dependen de un conocimiento profundo y contextualizado de la empresa. El conocimiento acumulado sobre la estructura financiera de la organización es esencial para realizar auditorías eficaces y detectar riesgos que podrían pasar desapercibidos si el personal se encuentra en proceso de adaptación constante.

Asimismo, la teoría de los controles internos establece que los sistemas de control, que incluyen auditorías periódicas, son fundamentales para garantizar la integridad de los informes financieros. La Comisión Treadway (1987) resalta la importancia de los equipos estables para asegurar la eficacia de los controles internos, ya que la rotación constante

de personal clave afecta la implementación y el seguimiento de las políticas financieras, haciendo más difícil mantener la consistencia y efectividad de los controles.

Por otro lado, el modelo de teoría del capital humano de Becker (1993) puede aportar una visión clave sobre cómo la experiencia acumulada de los empleados influye en la calidad de los procesos organizacionales. Según este modelo, los empleados con mayor experiencia no solo poseen habilidades técnicas más desarrolladas, sino también un conocimiento profundo de los procesos internos de la empresa, lo cual es esencial para realizar auditorías precisas. La rotación frecuente de estos empleados implica la pérdida de este "capital humano", lo que limita la capacidad de los auditores internos para comprender la complejidad de las operaciones y, por ende, reducir la calidad de las auditorías.

Por último, Davis y Cobb (2011) sostienen que la estabilidad en los equipos de auditoría es crucial para la fiabilidad de los informes financieros, ya que una auditoría interna efectiva requiere no solo habilidades técnicas, sino también un conocimiento contextual profundo sobre la organización. La rotación frecuente de personal puede interrumpir este proceso, disminuyendo la eficacia de la auditoría y aumentando el riesgo de errores en los informes financieros que pueden afectar la toma de decisiones estratégicas.

Además de lo ya expuesto, la auditoría financiera depende no solo de un equipo interno estable, sino también de la calidad de los datos que aportan áreas como tesorería, planificación presupuestaria, gestión de riesgos y contabilidad de costos. Cuando estos equipos rotan con frecuencia sin traspasar adecuadamente sus procedimientos (predicción de flujo de caja, supuestos presupuestarios, cobertura de riesgos financieros o métodos de valuación de inventarios), los auditores internos pierden visibilidad de información clave, se alargan los plazos de revisión, disminuye la detección de contingencias y se encarecen las auditorías externas. Garantizar la retención de talento y la documentación exhaustiva en cada una de estas funciones es, por tanto, esencial para que la auditoría financiera cumpla su objetivo de transparencia, fiabilidad y control integral de la gestión económica.

1.4.2. Justificación metodológica.

La justificación metodológica de esta investigación, al ser de enfoque cuantitativo, se centra en la necesidad de medir de manera objetiva y numérica el impacto de la rotación de personal clave del área financiera en la eficacia de la auditoría financiera en la empresa

Serramon S.A. La metodología cuantitativa es adecuada para esta investigación debido a su capacidad para proporcionar datos específicos que permitan evaluar de manera clara y precisa las relaciones entre las variables en estudio, en este caso, la rotación de personal clave y la eficacia de la auditoría financiera.

Se utilizará una encuesta estructurada para recolectar datos de manera sistemática y objetiva de los miembros del equipo financiero (Contadores, Auditores, Especialistas Financieros), con el fin de medir aspectos relacionados con la rotación de personal y su impacto en la calidad de los informes financieros, la precisión de los estados financieros y la eficacia de los controles internos. La estructura de la encuesta incluirá preguntas cerradas y escalas de medición (como Likert), lo que permitirá cuantificar la percepción de los profesionales sobre el impacto de la rotación en la auditoría financiera, proporcionando datos numéricos que podrán analizarse estadísticamente.

La elección de un enfoque cuantitativo permite realizar análisis estadísticos como correlaciones, regresiones y pruebas de hipótesis, que ayudarán a establecer si existe una relación significativa entre la rotación de personal y la eficacia de la auditoría financiera.

Estos análisis podrán proporcionar evidencia objetiva y robusta de cómo la rotación de personal en el área financiera afecta a la precisión y fiabilidad de los informes contables y auditorías internas, permitiendo realizar inferencias sobre la magnitud de estos efectos.

Además, el enfoque cuantitativo permitirá obtener una muestra representativa de los profesionales involucrados en la auditoría financiera dentro de la empresa, lo que garantizará que los resultados sean generalizables dentro del contexto de Serramon S.A. Los datos recolectados serán procesados y analizados de manera estadística utilizando herramientas como SPSS o Excel, lo que proporcionará resultados confiables y precisos que podrán ser utilizados para tomar decisiones basadas en la evidencia.

La investigación también incluirá la medición de variables adicionales, como el tiempo de adaptación del nuevo personal, la frecuencia de la rotación y la eficiencia de las auditorías realizadas durante estos períodos de cambio, lo cual permitirá un análisis integral de los efectos de la rotación sobre los procesos financieros y de auditoría.

1.4.3. Justificación práctica.

La presente investigación se justifica en el ámbito práctico porque permitirá fortalecer la función de auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., al analizar de manera objetiva cómo la rotación del personal clave del área de finanzas incide en la

eficacia del proceso de auditoría y en la razonabilidad de los estados financieros. Desde la perspectiva de la Auditoría Financiera, la estabilidad del equipo responsable de la gestión contable y del control interno constituye un elemento determinante para garantizar información confiable, oportuna y libre de errores materiales.

En términos prácticos, los resultados de esta investigación permitirán identificar si la rotación frecuente del Contador General, Auditor Financiero y demás especialistas del área está afectando la calidad de la evidencia de auditoría, la adecuada aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), el cumplimiento de las disposiciones tributarias vigentes y la consistencia en la aplicación de políticas contables. Esto resulta fundamental, ya que la auditoría financiera no solo evalúa cifras, sino también la efectividad del sistema de control interno que las respalda.

Asimismo, el estudio proporcionará insumos técnicos para que la empresa implemente mejoras concretas en su sistema de control interno, tales como el fortalecimiento de la documentación de procedimientos contables, la estandarización de procesos críticos (conciliaciones, valorización de inventarios, provisiones, reconocimiento de ingresos), y la formalización de mecanismos de transferencia de conocimiento. Estas acciones contribuirán a reducir el riesgo de errores materiales, omisiones significativas o contingencias tributarias que puedan afectar la opinión del auditor externo.

Desde el enfoque de auditoría financiera, la investigación también permitirá evaluar cómo la rotación impacta en la planificación y ejecución del trabajo de auditoría, especialmente en la identificación y evaluación de riesgos de incorrección material, en la aplicación de pruebas sustantivas y en la confiabilidad de los controles internos. Una alta rotación puede debilitar el ambiente de control y aumentar el riesgo de auditoría, lo cual podría traducirse en mayores procedimientos de revisión, incremento de honorarios de auditoría externa o incluso en observaciones relevantes en los informes financieros.

Finalmente, los resultados servirán como base para que la alta dirección adopte decisiones orientadas a fortalecer la continuidad técnica del área financiera, no solo como una política de recursos humanos, sino como una estrategia de aseguramiento de la calidad de la información financiera. De esta manera, Serramon S.A. podrá consolidar una auditoría financiera más eficiente, reducir riesgos de sanciones regulatorias y mejorar

la confianza de inversionistas, entidades financieras y demás usuarios de los estados financieros.

En consecuencia, la presente investigación tiene una aplicación directa y concreta en la mejora del sistema de auditoría financiera de la empresa, contribuyendo a garantizar la transparencia, confiabilidad y sostenibilidad de su gestión económica.

1.5. Formulación de hipótesis

1.5.1. Hipótesis general.

La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024.

1.5.2. Hipótesis específicas.

- 1) La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024.
- 2) La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024.
- 3) La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024.

1.6. Variables e indicadores

Variable independiente

X: Rotación de personal clave del área de finanzas.

Dimensiones:

- X₁: Frecuencia de rotación.
- X₂: Causas de la rotación.
- X₃: Tiempo de reemplazo.
- X₄: Adaptación del nuevo personal.
- X₅: Retención del personal.

Variable dependiente

Y: Eficacia de la auditoría financiera.

Dimensiones:

Y₁: Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera.

Y₂: Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros.

Y₃: Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medida
<u>Variable independiente</u> Rotación de personal clave del área de finanzas	X1: Frecuencia de rotación	Número de salidas de personal clave por año.	Ordinal - Likert
		Porcentaje de rotación del personal clave respecto al total del equipo.	
		Comparación de la rotación anual con el promedio del sector.	
	X2: Causas de la rotación	Porcentaje de renunciaciones voluntarias frente a despidos.	
		Evaluación de satisfacción laboral del personal clave (encuesta).	
		Identificación de motivos de salida en entrevistas de salida.	
	X3: Tiempo de reemplazo	Tiempo promedio para cubrir vacantes de personal clave.	
		Porcentaje de vacantes no cubiertas en un plazo razonable (30 días).	
		Duración del proceso de inducción y adaptación del nuevo personal	
	X4: Adaptación del nuevo personal	clave.	
		Tiempo promedio necesario para que el nuevo personal alcance el rendimiento esperado.	
		Porcentaje de errores detectados en el desempeño del nuevo personal durante los primeros tres meses.	
	X5: Retención del personal	Nivel de satisfacción del equipo respecto a la integración del nuevo personal.	
		Porcentaje de personal clave retenido después de un año de contratación.	
		Número de estrategias implementadas para la retención del talento clave.	

		Evaluación anual del impacto de las políticas de retención en la estabilidad del equipo	
		Porcentaje de hallazgos sin ajustes tras revisión externa.	
	Y1: Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera	Índice de concordancia de hallazgos entre periodos.	
		Cobertura de muestreo sobre transacciones críticas.	
		Tiempo promedio de emisión del informe de auditoría.	
		Tasa de corrección de hallazgos detectados en auditorías previas.	
		Porcentaje de riesgos nuevos identificados vs. riesgos esperados.	
	Y2: Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros	Proporción de planes de mitigación implementados en plazo.	
		Tiempo medio de respuesta para la aprobación de acciones correctivas.	
		Cobertura de auditoría en procesos catalogados de alto riesgo.	
		Tasa de recurrencia de riesgos reportados en auditorías sucesivas.	
		Porcentaje de controles normativos sin observaciones.	
	Y3: Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables	Número de sanciones o requerimientos regulatorios recibidos.	
		Tiempo de implementación de nuevas normas (IFRS o tributarias).	
		Frecuencia de actualización de manuales y políticas fiscales.	
		Grado de cobertura de requisitos NIIF auditados.	
Variable dependiente Eficacia de la auditoría financiera			Ordinal - Likert

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Rodríguez et al. (2019), en su investigación titulada “*Diseño de un plan estratégico que permita disminuir la rotación de personal en el área financiera de la empresa Vco Proyecto Consorcio Sama*”, tuvo como objetivo general diseñar un plan estratégico que permitiera a Consorcio Sama reducir la rotación de su personal en el área financiera. Para ello se adoptó un enfoque descriptivo: se aplicó una encuesta estructurada a las siete personas que conforman el departamento financiero (una directora y seis colaboradores) con el fin de identificar los factores que impulsan la salida de los profesionales. A partir del análisis de las respuestas, se construyó un plan con tres líneas de acción: la implementación de un mecanismo de medición periódica de la satisfacción y el desempeño, la estandarización del proceso de inducción mediante manuales de funciones y capacitaciones programadas, y el establecimiento de un esquema de incentivos ligado tanto a la permanencia como al cumplimiento de las metas financieras. Los hallazgos revelaron que la ausencia de métricas claras, la falta de un sistema formal de acogida y la escasez de incentivos resultaban los principales detonantes de la rotación. Con las medidas propuestas, se espera optimizar los tiempos de ejecución de las tareas contables y disminuir los costos asociados a la capacitación de nuevo personal. En conclusión, la adopción de este plan dotará a Consorcio Sama de un instrumento efectivo para identificar y mitigar las causas de la rotación, fortaleciendo sus procesos internos y reduciendo los reprocesos y pérdidas económicas que actualmente genera la alta rotación de su equipo financiero.

Motubatse, Barac y Odendaal (2015), en su estudio titulado “*Perceived challenges faced by the internal audit function in the South African public sector: A case study of The National Treasury*”, analizaron los desafíos percibidos que enfrenta la función de auditoría interna en el sector público sudafricano. El objetivo general fue identificar los obstáculos que limitan la efectividad de esta función desde la perspectiva de altos directivos, gerentes operativos, auditores externos y comités de auditoría. La metodología utilizada fue cuantitativa, de diseño correlacional, aplicando encuestas estructuradas a un grupo representativo de profesionales en auditoría. Los resultados mostraron que la falta

de conocimiento del negocio por parte de los auditores internos y la falta de apoyo de la gerencia constituyen los principales desafíos que afectan negativamente la eficacia de las auditorías internas. Asimismo, se identificó una carencia de recursos técnicos y humanos suficientes para garantizar una auditoría robusta y efectiva. Como conclusión, se destacó que, para mejorar la función de auditoría interna, es crucial que los auditores adquieran un mayor entendimiento del entorno operativo y que la alta dirección asuma un rol más proactivo en el respaldo y fortalecimiento de esta área clave.

Fourie et al. (2019), en su investigación titulada "*Internal audit competencies: Skills requirements for internal audit management in South Africa*", exploraron las competencias específicas que deben poseer los gestores de auditoría interna para desempeñarse eficazmente en sus roles. El objetivo del estudio fue comparar las percepciones de los líderes en auditoría interna sobre las competencias críticas necesarias con las directrices establecidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA). Se utilizó una metodología cuantitativa y correlacional, que incluyó la aplicación de encuestas a una muestra de líderes de auditoría interna y el análisis de contenido de documentos normativos del IIA. Los hallazgos revelaron discrepancias significativas entre las percepciones de los líderes y las competencias sugeridas por el IIA, particularmente en áreas como la gestión de riesgos, habilidades de liderazgo y capacidad para utilizar tecnologías emergentes. Se concluyó que las organizaciones deben ajustar sus programas de capacitación y desarrollo profesional para alinear las competencias del personal de auditoría con las demandas del entorno empresarial actual y las normativas internacionales.

Mbewu (2017), en su tesis titulada "*Effective internal audit activities in local government: Fact or fiction?*", investigó la efectividad de las actividades de auditoría interna en el contexto de los municipios del distrito de Vhembe, en Limpopo, Sudáfrica. El objetivo principal fue evaluar si las auditorías internas realizadas en estos gobiernos locales cumplían con su propósito de asegurar la correcta gestión de los recursos públicos y la adherencia a normativas. La investigación empleó una metodología cuantitativa y correlacional, utilizando encuestas distribuidas entre funcionarios clave, combinadas con un análisis de casos específicos dentro de los municipios. Los resultados indicaron que, aunque existen estructuras formales de auditoría interna, estas no siempre operan con la efectividad esperada debido a factores como la falta de recursos financieros, la escasa

capacitación del personal y la limitada independencia de la función de auditoría respecto a las autoridades locales. Como conclusión, el estudio sugirió la necesidad de implementar reformas para garantizar un mejor soporte a las auditorías internas, incluyendo inversiones en capacitación, infraestructura tecnológica y fortalecimiento institucional.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Chamorro y Gutiérrez (2020), en su investigación titulada *"Rotación de personal y comunicación interna de la Notaría Vela Velásquez distrito de San Borja, 2020"*, analizaron la relación entre la rotación de personal y la eficacia de la comunicación interna dentro de la notaría mencionada. El objetivo principal fue determinar cómo el movimiento constante de empleados afecta los flujos de información y la cohesión dentro de la organización. La metodología empleada fue cuantitativa, con un diseño correlacional, en la que se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra de 20 colaboradores de la notaría, abarcando distintas áreas y niveles jerárquicos. Los resultados revelaron que un 65% de los encuestados consideró que la alta rotación de personal generaba interrupciones en la comunicación interna, dificultando la transferencia de conocimiento y la coordinación eficiente entre los equipos. Asimismo, se observó que la falta de políticas claras de retención y adaptación para el personal nuevo contribuyó a un ambiente laboral inestable. Se concluyó que para reducir el impacto negativo de la rotación sobre la comunicación interna, era fundamental implementar estrategias como programas de inducción efectivos, mejoras en el clima organizacional y beneficios laborales atractivos que fomenten la permanencia de los empleados.

Carhuapoma (2019), en su tesis titulada *"Factores de la rotación de personal y su relación con la productividad de la empresa Sef Perú Holding SAC 2019"*, se centró en evaluar cómo la rotación de personal incide en la productividad de la empresa analizada. El objetivo principal fue identificar si existía una relación significativa entre los factores que provocan la rotación de empleados, como salarios bajos, ambiente laboral y falta de oportunidades de desarrollo, y el rendimiento general de la organización. Para ello, se empleó una metodología cuantitativa y correlacional, aplicando encuestas a 54 trabajadores de distintas áreas de la empresa. Los resultados mostraron que, aunque existía una alta percepción de rotación, no se evidenció una relación estadísticamente significativa con los niveles de productividad medidos a través de indicadores de

desempeño operativo. Sin embargo, el estudio destacó que los colaboradores mencionaron que la rotación frecuente afecta indirectamente la productividad debido a los costos asociados con el reemplazo y la capacitación de nuevos empleados. Se concluyó que, si bien la rotación no impacta directamente en la productividad, es necesario abordar los factores causantes para mejorar la estabilidad laboral y reducir costos operativos.

Bancayan (2022), en su investigación titulada *"Rotación de personal y gestión de control interno en una institución financiera de Lima Este - 2021"*, evaluó cómo la rotación de personal influye en la efectividad del control interno dentro de una entidad financiera. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el movimiento de empleados clave y la capacidad de la institución para mantener controles internos sólidos que garanticen la correcta administración de sus operaciones. La metodología utilizada fue cuantitativa, con un diseño correlacional, basada en encuestas aplicadas a empleados de diversas áreas críticas de la organización. Los hallazgos indicaron que una alta rotación de personal afecta significativamente la gestión del control interno, debido a la pérdida de conocimiento técnico especializado y a la necesidad de reentrenar constantemente al nuevo personal, lo que genera interrupciones en los procesos. Además, se identificó que las áreas con mayor rotación enfrentaban mayores riesgos de incumplimiento de normativas y errores operativos. Como conclusión, se destacó que para mejorar la gestión del control interno es crucial implementar estrategias que promuevan la retención del talento, como programas de desarrollo profesional, incentivos económicos y una mayor inversión en sistemas tecnológicos que faciliten la continuidad de los procesos, independientemente de los cambios de personal.

2.1.3. Antecedentes locales.

Quispe (2019), en su investigación titulada *"Rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, período noviembre 2015 – abril 2016"*, analizó en profundidad cómo la rotación de personal influye directamente en los niveles de productividad de esta empresa clave en la región de Tacna. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el movimiento constante de empleados y los niveles de producción durante un periodo de alta actividad empresarial. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó una metodología cuantitativa con un diseño correlacional. Los datos fueron recopilados a partir de registros internos sobre la

frecuencia de rotación del personal y el desempeño productivo, complementados con encuestas diseñadas para capturar las percepciones de los empleados acerca de la estabilidad laboral y su impacto en el rendimiento organizacional. Los resultados del estudio mostraron que existe una correlación negativa significativa entre la rotación de personal y la productividad, evidenciando que a mayor rotación, se observaban menores niveles de eficiencia operativa en las líneas de producción. Además, se identificó que la constante incorporación de nuevos trabajadores implicaba altos costos relacionados con la capacitación y el proceso de adaptación, generando interrupciones en los flujos operativos. El análisis también destacó que la falta de políticas de retención eficaces contribuía al incremento de la rotación, afectando el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales. Como conclusión, el autor sugirió implementar estrategias integrales para retener al personal clave, tales como mejorar las condiciones laborales, ofrecer incentivos económicos y establecer programas de desarrollo profesional continuo, lo que permitiría estabilizar la productividad y optimizar el rendimiento global de la empresa.

Mamani (2019), en su tesis titulada "*Rotación de personal y su incidencia en la productividad de la empresa de transportes Tacna S.A., periodo 2018*", examinó cómo los cambios frecuentes en el personal impactan la productividad en una empresa de transporte de la ciudad de Tacna. La investigación tuvo como propósito evaluar de manera precisa la incidencia de la rotación de empleados en el desempeño general de la organización y en la calidad del servicio brindado a los clientes. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, el estudio recopiló información a través de encuestas aplicadas a los empleados de distintas áreas funcionales y analizó registros de productividad operativa correspondientes al año 2018. Los hallazgos del estudio indicaron que la rotación de personal tenía un impacto negativo significativo en la eficiencia operativa de la empresa. Durante los períodos de alta rotación, se evidenció un aumento en los costos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como una disminución en la continuidad de las operaciones debido a la falta de experiencia del personal recién incorporado. Además, se observó una reducción en la calidad del servicio al cliente, ya que los empleados no lograban adaptarse rápidamente a las exigencias del sector, lo que generaba quejas y pérdidas de clientes recurrentes. En conclusión, el estudio enfatizó la necesidad urgente de desarrollar

políticas de recursos humanos que prioricen la retención del talento, incluyendo la mejora de las condiciones laborales, el fortalecimiento de la comunicación organizacional y la implementación de programas de desarrollo profesional. Estas medidas no solo contribuirían a estabilizar la plantilla laboral, sino que también aumentarían la productividad y la calidad del servicio al cliente, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa en el mercado local.

2.1. Bases teóricas científicas

2.1.1. Rotación de personal clave

2.1.1.1. Concepto de rotación de personal clave. La rotación de personal clave es el proceso de entrada y salida de empleados que ocupan posiciones estratégicas dentro de una organización. Este fenómeno implica un impacto significativo en las operaciones debido a la pérdida de conocimiento crítico y experiencia acumulada. Puede generarse por factores internos, como un ambiente laboral desfavorable, o externos, como la atracción de mejores oportunidades laborales en otras organizaciones (Chiavenato, 2017; Cascio, 2018).

2.1.1.2. Diferencias entre rotación general y rotación de personal clave. La rotación general involucra a todos los niveles de la organización, mientras que la rotación de personal clave se centra en empleados que ocupan roles críticos para la continuidad y el éxito de los objetivos organizacionales. La salida de personal clave afecta la capacidad de innovar, adaptarse y competir, ya que su contribución está directamente vinculada al rendimiento estratégico de la empresa (Robbins y Judge, 2017).

2.1.1.3. Importancia del personal clave en la sostenibilidad organizacional. El personal clave desempeña un rol indispensable en la sostenibilidad organizacional debido a su habilidad para liderar proyectos, resolver problemas complejos y mantener la competitividad. Retener a estos empleados minimiza riesgos operativos y promueve una cultura organizacional estable y productiva (Porter, 2008; Dessler, 2020).

2.1.1.4. Factores que afectan la rotación de personal clave

2.1.1.4.1. Factores internos.

a) Cultura organizacional

Una cultura organizacional débil o disfuncional genera insatisfacción laboral, lo que aumenta las tasas de rotación. Empresas con valores claros y coherentes tienden a retener mejor a su personal clave (Kotter y Heskett, 2011; Senge, 2006).

b) Liderazgo y estilo de gestión

El liderazgo eficaz fomenta un ambiente laboral positivo y aumenta el compromiso de los empleados. Por el contrario, estilos de liderazgo autoritarios o desinteresados pueden provocar la salida de personal clave (Yukl, 2013; Cascio, 2018).

c) Políticas de retención y beneficios

La falta de incentivos adecuados y oportunidades de desarrollo puede llevar a que los empleados busquen mejores condiciones laborales en otras empresas (Chiavenato, 2017; Ulrich et al., 2017).

2.1.1.4.2. Factores externos.

a) Competencia en el mercado laboral

Sectores con alta demanda de talento especializado enfrentan mayores desafíos para retener a sus empleados clave debido a la competencia entre organizaciones (Dessler, 2020; Porter, 2008).

b) Condiciones económicas y sociales

Factores como la inflación, cambios legislativos y crisis económicas también influyen en la decisión de los empleados clave de permanecer o abandonar una organización (Robbins y Judge, 2017; Cascio, 2018).

2.1.1.5. Impacto de la rotación de personal clave en la organización.

2.1.1.5.1. Consecuencias para la productividad organizacional. La salida de personal clave genera interrupciones en la ejecución de procesos críticos, afectando la productividad y generando demoras en el cumplimiento de objetivos estratégicos (Mintzberg, 1993; Drucker, 1999).

2.1.1.5.2. Costos asociados a la rotación de personal clave.

a) Costos directos (reclutamiento, capacitación)

El reemplazo de personal clave implica gastos significativos en procesos de selección, contratación y formación de nuevos empleados (Chiavenato, 2017; Mundo Posgrado, s.f.).

b) Costos indirectos (pérdida de conocimiento y clima organizacional)

La salida de empleados clave afecta negativamente el conocimiento institucional acumulado, reduciendo la capacidad innovadora y el clima laboral (Senge, 2006; Centeno y González, 2019).

2.1.1.6. Estrategias de retención para personal clave.

2.1.1.6.1. Identificación de empleados clave y sus necesidades. Comprender las motivaciones, intereses y expectativas de los empleados clave permite diseñar estrategias personalizadas que promuevan su compromiso y permanencia (Ulrich et al., 2017; Kotter, 2012).

2.1.1.6.2. Diseño de programas de retención personalizados.

a) Planes de desarrollo profesional

Los planes de carrera y las oportunidades de formación continua incrementan el compromiso de los empleados clave con la organización (Yukl, 2013; Auditool, 2014).

b) Incentivos económicos y no económicos

Ofrecer beneficios personalizados, como horarios flexibles, bonos por desempeño y reconocimiento público, mejora la satisfacción laboral (Drucker, 1999; Saber Actualizado, s.f.).

2.1.1.7. Modelos teóricos aplicados a la rotación de personal clave.

2.1.1.7.1. Modelo de ajuste persona-organización. Este modelo destaca que la retención mejora cuando los valores y objetivos de los empleados están alineados con los de la organización (Robbins y Judge, 2017; Centeno y González, 2019).

2.1.1.7.2. Teoría de la motivación y satisfacción laboral. La teoría de Herzberg subraya la importancia de factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, en la reducción de la rotación (Herzberg, 1966; Cascio, 2018).

2.1.1.7.3. Modelo de intención de rotación. Analiza las razones que impulsan a los empleados a abandonar una organización, proporcionando información clave para desarrollar estrategias de retención (Mobley, 1977; Auditool, 2014).

2.1.1.8. Medición de la rotación de personal clave.

2.1.1.8.1. Indicadores y métricas clave.

a) Tasa de rotación específica

Permite cuantificar el porcentaje de empleados clave que abandonan la organización en un periodo determinado (Chiavenato, 2017; Mundo Posgrado, s.f.).

b) Índice de permanencia laboral

Evalúa el tiempo promedio que los empleados clave permanecen en la organización, ayudando a identificar patrones de rotación (Dessler, 2020; Cascio, 2018).

c) Encuestas de satisfacción y compromiso

Herramientas como encuestas y entrevistas permiten identificar áreas de mejora para incrementar la satisfacción y retención (Senge, 2006; Auditool, 2014).

2.1.1.9. Relación entre la rotación de personal clave y el desempeño organizacional

La rotación de personal clave afecta significativamente el desempeño organizacional debido a la pérdida de conocimiento especializado y la interrupción de procesos estratégicos. Estos empleados suelen ocupar roles críticos que impulsan la productividad, la innovación y la ventaja competitiva de la organización. Por lo tanto, su salida genera desafíos importantes en la alineación y cumplimiento de objetivos empresariales (Chiavenato, 2017; Dessler, 2020).

2.1.1.9.1. Efectos en la ejecución de la estrategia empresarial. La rotación de personal clave puede provocar retrasos en la implementación de estrategias organizacionales, ya que estos empleados son responsables de liderar proyectos estratégicos y tomar decisiones clave. La ausencia de este talento disminuye la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en el mercado, responder a demandas emergentes y alcanzar metas a largo plazo. Además, el tiempo requerido para reclutar y capacitar a reemplazos puede generar interrupciones en las operaciones (Cascio, 2018; Mintzberg, 1993).

2.1.1.9.2. Pérdida de ventaja competitiva por rotación elevada. Una alta rotación de personal clave reduce la capacidad de la organización para competir eficazmente en el mercado. Esto se debe a la pérdida de experiencia acumulada, relaciones estratégicas y conocimiento institucional, factores fundamentales para mantener una posición sólida frente a competidores. Asimismo, la rotación constante puede erosionar la confianza de los clientes y socios comerciales, impactando negativamente la reputación y el crecimiento organizacional (Porter, 2008; Drucker, 1999).

2.1.1.9.3. Casos prácticos de éxito en la gestión del talento clave. Diversas organizaciones han implementado estrategias exitosas para retener a su personal clave. Por ejemplo:

- a) **Google:** La empresa ha desarrollado programas de desarrollo profesional personalizados y un ambiente laboral innovador que fomenta la satisfacción y el compromiso de sus empleados clave (Senge, 2006).
- b) **Microsoft:** A través de su enfoque en la diversidad e inclusión, Microsoft crea un entorno atractivo que asegura la permanencia de su talento clave, ofreciendo oportunidades de crecimiento continuo (Robbins y Judge, 2017).
- c) **Toyota:** La implementación de planes de carrera estructurados y su filosofía de mejora continua han permitido a la empresa reducir significativamente la rotación de personal clave, fortaleciendo su competitividad global (Kotter, 2012).

Estos casos destacan la importancia de diseñar programas integrales que aborden las necesidades y expectativas específicas de los empleados clave para garantizar el éxito organizacional a largo plazo.

2.1.1.10. Dimensiones de la rotación de personal clave

2.1.1.10.1. Frecuencia de rotación. La frecuencia de rotación de personal clave en una organización tiene un impacto directo en la estabilidad y continuidad de los procesos internos, incluyendo la auditoría interna. Una alta frecuencia de rotación genera interrupciones significativas en la acumulación de conocimiento institucional y experiencia crítica, lo que puede reducir la eficacia de los controles internos y el cumplimiento de objetivos estratégicos (Chiavenato, 2017; Cascio, 2018). Además, Robbins y Judge (2017) destacan que las organizaciones con una alta rotación tienden a enfrentar mayores costos operativos debido a la necesidad constante de reclutar, seleccionar y capacitar nuevos empleados. Este fenómeno también puede ocasionar una disminución en la moral del equipo existente y afectar el clima laboral.

2.1.1.10.2. Causas de la rotación. Las causas de la rotación de personal clave se pueden clasificar en internas y externas. Entre las causas internas se encuentran una cultura organizacional inadecuada, falta de liderazgo efectivo, condiciones laborales poco atractivas y ausencia de oportunidades de desarrollo profesional (Kotter, 2012; Yukl, 2013). Por otro lado, las causas externas incluyen mejores oportunidades laborales,

competitividad del mercado, cambios en las condiciones económicas y factores sociodemográficos. Dessler (2020) argumenta que las organizaciones que no ofrecen un entorno laboral competitivo o beneficios atractivos enfrentan una mayor probabilidad de perder talento clave. Por su parte, Porter (2008) señala que la globalización y la demanda de habilidades específicas intensifican la competencia por el talento.

2.1.1.10.3. Tiempo de reemplazo. El tiempo necesario para reemplazar a un empleado clave varía según la especialización requerida y las condiciones del mercado laboral. Cascio (2018) sugiere que, en promedio, el proceso puede durar entre 3 y 6 meses, dependiendo de la complejidad del rol y de la disponibilidad de candidatos calificados. Este tiempo de reemplazo afecta la continuidad de procesos críticos, como la auditoría interna, y puede resultar en retrasos en la ejecución de proyectos clave. Además, Robbins y Judge (2017) destacan que durante este período, la carga de trabajo adicional sobre el equipo existente puede disminuir la calidad y la eficacia del trabajo realizado. Por último, la ausencia de un plan de sucesión adecuado incrementa los costos asociados al reclutamiento y la capacitación (Chiavenato, 2017).

2.1.1.10.4. Adaptación del nuevo personal. La adaptación del nuevo personal clave es crucial para garantizar la continuidad y eficacia de los procesos internos. La curva de aprendizaje puede variar significativamente según la complejidad del rol y la experiencia del empleado. Un estudio de Senge (2006) enfatiza que un programa de inducción estructurado, combinado con un sistema de mentoría, puede facilitar la integración del nuevo personal y acelerar su contribución al equipo. Por otro lado, Kotter (2012) subraya que una cultura organizacional inclusiva y un estilo de liderazgo participativo son fundamentales para fomentar un entorno en el que los nuevos empleados puedan adaptarse rápidamente. La falta de apoyo durante este proceso puede resultar en una alta rotación temprana, lo que incrementa los costos asociados al reclutamiento y afecta la productividad general.

2.1.1.10.5. Retención del personal. La retención de personal clave es un objetivo estratégico para cualquier organización que desee minimizar la rotación y sus efectos negativos. Entre las estrategias más efectivas se encuentran la creación de planes de carrera personalizados, la oferta de beneficios competitivos, el reconocimiento del desempeño y el desarrollo de un ambiente laboral positivo (Dessler, 2020; Cascio, 2018). Chiavenato (2017) argumenta que la comunicación abierta y el reconocimiento del

esfuerzo individual son fundamentales para fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados. Por su parte, Robbins y Judge (2017) enfatizan que las organizaciones que invierten en la capacitación y el desarrollo profesional de su personal clave no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también fortalecen su ventaja competitiva. Asimismo, Porter (2008) destaca que una cultura organizacional que valore y apoye a sus empleados clave es esencial para garantizar su retención a largo plazo.

2.2.2. Eficacia de la auditoría financiera.

2.2.2.1. Concepto de auditoría financiera.

La auditoría financiera es un proceso sistemático, independiente y documentado mediante el cual se examina y evalúa la razonabilidad de los estados financieros de una organización. Su propósito principal es proporcionar una opinión profesional sobre si dichos estados se presentan de manera razonable de acuerdo con un marco normativo contable aplicable. Arens, Elder y Beasley (2018) afirman que la auditoría financiera busca generar confianza entre los usuarios de la información contable, asegurando que los datos reflejen adecuadamente la situación económica de la empresa.

La auditoría se fundamenta en principios de evidencia suficiente y competente, profesionalismo del auditor, independencia, planificación adecuada y aplicación de procedimientos técnicos estandarizados. Según Whittington y Pany (2013), una auditoría es considerada eficaz cuando no solo cumple con los estándares técnicos, sino también cuando logra generar valor agregado mediante sus observaciones y recomendaciones.

2.2.2.1.1. Definición de eficacia en el contexto de auditoría. La eficacia de la auditoría financiera se define como el grado en que la auditoría logra sus objetivos con relación a la detección de errores significativos, cumplimiento de normativas y generación de mejoras para la gestión financiera. Para Louwers et al. (2015), una auditoría eficaz se caracteriza por entregar resultados precisos, oportunos y útiles, que permiten a la empresa corregir deficiencias, reducir riesgos y tomar mejores decisiones económicas.

Esta eficacia puede medirse mediante múltiples dimensiones, como la calidad del informe, la utilidad de las recomendaciones, el cumplimiento normativo, la detección de riesgos financieros y la evaluación del control interno.

2.2.2.2. Dimensiones de la eficacia en la auditoría financiera.

La eficacia de una auditoría financiera puede evaluarse mediante varias dimensiones que permiten medir su impacto real sobre la gestión financiera de la empresa. Estas dimensiones no solo se enfocan en el cumplimiento de estándares técnicos, sino también en el valor agregado que genera la auditoría para la toma de decisiones, el control de riesgos y la mejora continua de los procesos internos. A continuación, se describen las principales dimensiones teóricas de esta variable.

2.2.2.2.1. Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera. La exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera descansan en la aplicación

rigurosa de procedimientos de obtención y evaluación de evidencias, así como en la independencia y especialización del equipo auditor. Según la Norma Internacional de Auditoría 500 (IAASB, 2018), la calidad de la evidencia recopilada (ya sea por medio de confirmaciones externas, inspección física de documentos o procedimientos analíticos) determina la confianza que puede depositarse en los resultados del trabajo de auditoría. Knechel et al. (2013) encontraron que la asignación de auditores con experiencia específica en el sector de la empresa auditada mejora significativamente la detección de errores materiales, al poder interpretar con mayor precisión las estimaciones contables complejas y las transacciones atípicas (Knechel, van Staden, y Sun, 2013). De hecho, Libby y Frederick (2012) demostraron que los equipos auditados que mantienen una baja rotación presentan tasas menores de hallazgos erróneos, pues el conocimiento tácito acumulado permite adaptar los pasos de muestreo y los criterios de revisión a las particularidades de la operativa financiera de la organización (Libby y Frederick, 2012). En este sentido, la estabilidad del personal clave (tanto en el rol de auditor como en los de Contador General y Especialista Financiero) resulta esencial para sostener un nivel de fiabilidad elevado en los informes de auditoría de Serramon S.A.

2.2.2.2.2. Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros. La auditoría basada en riesgos constituye el enfoque dominante para asignar recursos y diseñar pruebas que maximicen la probabilidad de detectar fraudes y errores materiales. Según la Norma Internacional de Auditoría 315 (IAASB, 2019), un diagnóstico inicial de riesgos permite focalizar la atención sobre procesos clave como la valoración de inventarios, la gestión de efectivo y las partidas intercompañía. Power (2014) sostiene que los equipos que aprovechan indicadores cuantitativos de riesgo (variaciones inusuales en ratios financieros, desviaciones respecto a presupuestos o tendencias inesperadas en flujos de caja) logran reducir en más de un 30 % la incidencia de hallazgos tardíos (Power, 2014). Además, Cao et al. (2015) muestran que la experiencia conjunta de los auditores y de los analistas financieros facilita la validación cruzada de datos, pues los profesionales internos conocen mejor las fórmulas de provisiones y coberturas aplicadas, lo que refuerza la capacidad de mitigar exposiciones por incumplimiento de contratos de financiamiento o por riesgos de tipo de cambio (Cao, Myers, y Omer, 2015). En el escenario de Serramon S.A., la rotación del Tesorero y del Especialista Financiero podría socavar este proceso de diagnóstico y prevención, al

interrumpir la continuidad en el modelado de riesgos y en el seguimiento de controles específicos.

2.2.2.2.3. Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables. La auditoría financiera ejerce asimismo un rol de aseguramiento del cumplimiento regulatorio, combinando pruebas de detalle con revisiones de los sistemas de control interno. Según su norma homónima, la Norma Internacional de Auditoría 250 (IAASB, 2018) obliga al auditor a evaluar el grado de adhesión a las leyes y reglamentos que afectan los estados financieros. Thottoli (2021) evidencia que las organizaciones que incorporan oficiales de cumplimiento y manuales normativos actualizados presentan una menor proporción de ajustes fiscales posteriores a la auditoría externa, puesto que los auditores internos reciben alertas tempranas de cambios legislativos y normas IFRS (Thottoli, 2021). Asimismo, Zerni, Viñals y Llena (2013) señalan que la colaboración estable entre auditores financieros y departamentos legales fortalece la capacidad de aplicar correctamente las NIIF y las normativas tributarias locales, reduciendo el riesgo de sanciones o de presentaciones tardías de declaraciones (Zerni, Viñals, y Llena, 2013). Para Serramon S.A., la permanencia del Contador General y del Auditor Financiero resulta crítica para mantener documentados los procedimientos de cálculo de impuestos, las conciliaciones fiscales y los registros de provisiones, asegurando así que cada informe cumpla puntualmente con las exigencias de SUNAT e IFRS.

2.2.2.3. Factores que influyen en la eficacia de la auditoría financiera

La eficacia de una auditoría no depende únicamente de la aplicación de normas y técnicas, sino también de factores cualitativos que condicionan la objetividad, profundidad y relevancia del proceso. La independencia del auditor, su preparación técnica y la incorporación de tecnologías son pilares esenciales que determinan la calidad final de la auditoría y su impacto en la organización.

2.2.2.3.1. Independencia del Auditor. La independencia del auditor es considerada el principio rector que garantiza la credibilidad del proceso de auditoría. Esta independencia se divide en dos niveles: independencia mental, que hace referencia al juicio profesional libre de sesgos, y independencia en apariencia, que se relaciona con cómo perciben los usuarios del informe la objetividad del auditor (Whittington y Pany, 2013).

Gay y Simnett (2015) argumentan que, sin independencia, incluso el auditor más competente podría emitir opiniones sesgadas por presiones del cliente o conflictos de interés. De ahí que organismos como la IFAC (International Federation of Accountants) y el IESBA (International Ethics Standards Board for Accountants) establecen códigos éticos rigurosos que prohíben relaciones financieras o familiares con las entidades auditadas, así como vínculos laborales recientes.

En el caso de empresas con alta rotación de personal, como Serramon S.A., este principio cobra mayor importancia. Una auditoría independiente permite detectar posibles irregularidades que podrían surgir como consecuencia de vacíos operativos o la captura de procesos por intereses internos. Además, una relación prolongada entre el auditor y la entidad puede erosionar la independencia, por lo que se recomienda la rotación periódica de firmas o socios de auditoría (DeAngelo, 1981).

2.2.2.3.2. Competencia Técnica y Experiencia. La competencia técnica del auditor incluye conocimientos contables, normativos, fiscales y financieros, así como habilidades analíticas, de juicio profesional y de comunicación. Arens, Elder y Beasley (2018) sostienen que un auditor competente es capaz de interpretar contextos financieros complejos, evaluar evidencia de manera crítica y emitir recomendaciones fundamentadas.

Según Cañibano y Domínguez (2016), la experiencia acumulada por el auditor le permite identificar patrones de riesgo, interpretar señales de alerta y comprender la lógica operativa de diferentes modelos de negocio. Esta experiencia se vuelve crítica cuando la auditoría se realiza en sectores con alta especialización o cuando se enfrentan problemas organizacionales, como la rotación continua del personal financiero.

Además, la actualización profesional es una exigencia ética y técnica. La NIAS 200 y 230 indican que el auditor debe mantener su competencia mediante formación continua, ya que las normas contables y tecnológicas están en constante evolución. Un auditor desactualizado puede emitir juicios erróneos, comprometiendo la eficacia del informe.

2.2.2.3.3. Uso de Tecnología en la Auditoría. La tecnología ha transformado radicalmente el ejercicio de la auditoría en los últimos años. Messier, Glover y Prawitt (2017) señalan que el uso de software de auditoría, herramientas de análisis de datos, inteligencia artificial y procesos automatizados mejora la cobertura, velocidad y profundidad del trabajo auditor.

Curtis y Turley (2007) afirman que el uso de data analytics permite analizar el 100% de las transacciones contables, lo cual reemplaza al enfoque tradicional de muestreo y reduce el riesgo de omitir errores o fraudes significativos. Además, el uso de herramientas como ACL, IDEA o incluso Power BI y Python para auditoría permite identificar patrones irregulares que no serían detectables por técnicas manuales.

En contextos como el de Serramon S.A., donde los flujos financieros pueden alterarse por la alta rotación de personal, la tecnología permite establecer modelos predictivos o alertas tempranas frente a movimientos atípicos, pagos duplicados, cambios de usuarios en sistemas ERP, o alteraciones en cronogramas de pago.

Asimismo, la digitalización facilita la trazabilidad documental, la automatización de papeles de trabajo y la integración con sistemas contables en tiempo real, todo lo cual incrementa la eficacia y reduce errores humanos (Kokina y Davenport, 2017).

2.2.2.4. Enfoque de valor agregado en la auditoría moderna

La evolución conceptual de la auditoría ha desplazado el enfoque tradicional centrado en la simple verificación contable, hacia una función más estratégica y proactiva. Sawyer (2012) propone que la auditoría moderna debe ser una herramienta de gestión orientada a la mejora continua y al fortalecimiento del gobierno corporativo.

Power (1997) indica que, en lugar de operar como un "ritual de verificación", la auditoría eficaz debe participar activamente en la identificación de oportunidades para optimizar recursos, reducir riesgos financieros y elevar la transparencia de la gestión empresarial. Es decir, la auditoría no solo debe verificar el pasado, sino también anticipar riesgos futuros.

En esta línea, Beasley et al. (2009) destacan que los comités de auditoría en las grandes corporaciones esperan de sus auditores no solo una opinión financiera, sino también recomendaciones sobre eficiencia operativa, detección de áreas de mejora y desarrollo de una cultura de control interno. Este enfoque genera valor agregado cuando el auditor se convierte en aliado estratégico de la gerencia.

Además, la auditoría debe contribuir a la formación del personal financiero y a la formalización de procedimientos. En empresas donde hay alta rotación en puestos clave, como sucede en Serramon S.A., el rol de la auditoría puede ser clave en la estandarización de procesos y documentación, reduciendo el impacto de la pérdida de conocimiento organizacional.

Finalmente, DeFond y Zhang (2014) sostienen que la auditoría aporta valor agregado cuando influye positivamente en la percepción de terceros, como bancos, inversionistas o agencias regulatorias, al mejorar la credibilidad de la información financiera, lo cual puede traducirse en mejores condiciones de financiamiento o reputación empresarial.

2.3. Definición de términos básicos

- 1) **Auditoría financiera:** Examen que evalúa la razonabilidad de los estados financieros de una entidad, basado en el cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera y realizado por un auditor independiente (Espinoza y Masache, 2022)
- 2) **Auditoría interna:** Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a cumplir los objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- 3) **Capacitación y desarrollo:** Procesos organizacionales destinados a mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados, facilitando su crecimiento profesional y contribuyendo al logro de los objetivos empresariales (Centeno y González, 2019).
- 4) **Clima organizacional:** Percepción compartida por los miembros de una organización respecto al ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como las políticas, prácticas y procedimientos, que influyen en su comportamiento y actitud (Centeno y González, 2019).
- 5) **Control interno:** Conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos adoptados por una entidad para asegurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes.
- 6) **Cultura organizacional:** Conjunto de valores, creencias y normas compartidas que influyen en la forma en que los empleados piensan, sienten y actúan dentro de una organización

- 7) **Desempeño laboral:** Nivel de cumplimiento de las responsabilidades y tareas asignadas a un empleado, reflejando su eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo (Centeno y González, 2019).
- 8) **Eficacia organizacional:** Mide el grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas establecidos, reflejando la capacidad de la empresa para implementar estrategias de manera exitosa y eficiente (Centeno y González, 2019).
- 9) **Evaluación del desempeño:** Sistema mediante el cual se mide y se analiza el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y competencias establecidos por la organización (Centeno y González, 2019).
- 10) **Gestión del talento humano:** Proceso estratégico y coherente que abarca la adquisición, desarrollo, motivación y retención de los empleados necesarios para que la organización alcance sus objetivos.
- 11) **Planificación estratégica de recursos humanos:** Proceso de anticipar y prever las necesidades futuras de personal de la organización, alineando la gestión del talento con los objetivos estratégicos de la empresa.
- 12) **Productividad laboral:** Medida de la eficiencia con la que los empleados convierten los recursos en productos o servicios, reflejando la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados (Centeno y González, 2019).
- 13) **Retención de personal:** Conjunto de estrategias y prácticas implementadas por una organización para mantener a sus empleados valiosos y reducir la rotación voluntaria.
- 14) **Rotación de personal:** Se refiere al proceso por el cual los empleados de una organización entran y salen de la misma en un período determinado, incluyendo renuncias voluntarias, despidos o jubilaciones, así como la incorporación de nuevos trabajadores para cubrir las vacantes.
- 15) **Satisfacción laboral:** Grado en que los empleados se sienten positivos o negativos respecto a sus trabajos, influenciado por factores como las condiciones laborales, remuneración, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica, ya que su objetivo principal fue generar conocimiento teórico sobre cómo la rotación de personal clave del área de finanzas influye en la eficacia de la auditoría financiera, sin buscar una aplicación inmediata en la empresa Serramon S.A. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación básica se orienta a producir nuevos conocimientos y desarrollar marcos teóricos, sin que su finalidad inmediata sea resolver problemas concretos en el corto plazo.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es correlacional, dado que se buscó determinar el grado de asociación entre dos variables: la rotación del personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera. Según Ñaupas et al. (2002), la investigación correlacional tiene como propósito identificar la relación entre dos o más variables sin intervención del investigador, lo cual permitió entender cómo se vinculan dichas variables y sentar las bases para estudios futuros.

3.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación se basa en un enfoque no experimental, como se describe en Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que este diseño se distingue por observar las variables en su entorno natural, tal como ocurren, sin intervenir sobre ellas ni provocar modificaciones deliberadas. Este enfoque es adecuado para estudiar fenómenos donde no es posible la intervención directa con las variables, permitiendo una comprensión más auténtica de la relación entre la rotación de personal clave y la eficacia de la auditoría interna.

3.4. Población y muestra de estudio

3.4.1. Población.

La población de este estudio estuvo conformada por la totalidad del personal clave y de apoyo del área de finanzas de Serramon S.A., distribuido en sus cuatro sedes operativas. Se considera como “personal clave” a quienes ocupan los cargos de: Contador General (CG), Auditor Financiero (AF), Especialista Financiero (EF) y Tesorero (TE), y como “personal de apoyo” a los Analistas Financieros (AF), Auxiliares Contables (AC)

y demás colaboradores que participan de manera directa en la gestión y control de los recursos financieros.

En conjunto, la población asciende a 26 personas, cuyas funciones y distribución por sede se detallan a continuación:

Tabla 2

Distribución de la población de estudio

Sedes	Personal clave				Personal de apoyo		Total
	CG	AF	EF	TE	AF	AC	
Sede San Luis (Central)	1	1	1	1	2	2	8
Sede Callao - La Colonial (Sucursal)	1	1	1	1	1	2	7
Sede Ate Vitarte (Sucursal)	1	1	1	1	1	1	6
Sede Panamericana Sur – Almacén (Sucursal)	1	1	1	1	0	1	5
Total	4	4	4	4	4	6	26

Nota: Información proporcionada por el Departamento de RR.HH. de la empresa Serramon S.A. Al 12 de enero de 2025. Contador General = (CG), Auditor Financiero = (AF), Especialista Financiero = (EF) y Tesorero = (TE), y como “personal de apoyo” a los Analistas Financieros = (AF), Auxiliares Contables = (AC).

Esta población abarca tanto a los decisores principales, responsables de fijar políticas y validar procedimientos contables, como a aquellos colaboradores encargados de ejecutar las conciliaciones bancarias, el registro diario de movimientos y el análisis de indicadores de gestión. De este modo, cualquier hallazgo sobre la rotación de personal reflejará fielmente el impacto de la pérdida de talento (tanto estratégico como operativo) en la eficacia global de la auditoría financiera en Serramon S.A.

3.4.2. Muestra.

La muestra de la investigación fue censal, ya que se consideró el total de la población para el estudio, sin hacer una selección aleatoria o parcial. Este enfoque permite obtener información completa y representativa de todos los empleados en las áreas clave de la empresa Serramon S.A., lo que es fundamental para analizar de manera precisa la relación entre la rotación del personal clave y la eficacia de la auditoría interna.

De acuerdo con Tamayo (2005), el censo resulta pertinente cuando la población es reducida o cuando se busca conocer el fenómeno de manera completa y precisa, ya que

implica recopilar información de la totalidad de sus integrantes. De esta forma, se aseguró que los resultados reflejen de manera fiel la realidad organizacional de la empresa.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta como método principal para la recolección de datos, ya que permitió obtener información estructurada de un gran número de participantes sobre las variables en estudio: la rotación del personal clave y la eficacia de la auditoría interna, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la encuesta constituye una técnica de enfoque cuantitativo empleada para recopilar información sobre opiniones, actitudes, características y hechos de una población, a través de preguntas estructuradas y estandarizadas.

El instrumento que se empleó fue un cuestionario, compuesto principalmente por preguntas cerradas para obtener respuestas claras y cuantificables, lo cual facilitó el análisis de las respuestas de manera objetiva y comparativa, proporcionando un análisis más completo, dado que el cuestionario es adecuado para obtener respuestas sistemáticas y comparables de una población amplia Hernández, Fernández y Baptista (2014), el cuestionario es un instrumento pertinente cuando se pretende recolectar respuestas organizadas, uniformes y comparables en una población numerosa. Para garantizar la validez de contenido del cuestionario se recurrió al método de juicio de expertos, para lo cual se seleccionaron tres validadores con trayectoria en auditoría financiera, gestión de recursos humanos y metodología cuantitativa, quienes evaluaron cada ítem mediante una ficha de valoración de pertinencia, claridad y representatividad en una escala tipo Likert de cuatro puntos y aportaron observaciones cualitativas, posteriormente se calculó el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) siguiendo el método de Lawshe para cada afirmación y en su conjunto, se incorporaron las recomendaciones de los expertos y se consideró el instrumento apto para su aplicación piloto cuando los índices de validez alcanzaron un índice de 0.80, asegurando con ello la adecuada medición de las variables antes de su implementación definitiva.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de la variable independiente: Rotación de personal clave del área de finanzas.

Tabla 3

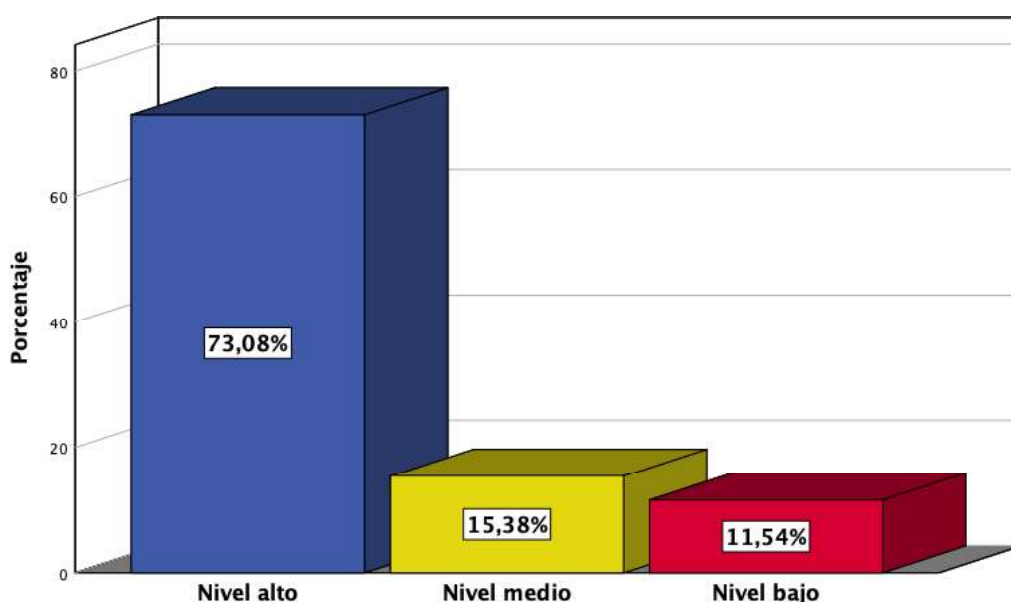
Rotación de personal clave del área de finanzas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel alto	19	73,1	73,1	73,1
Nivel medio	4	15,4	15,4	88,5
Nivel bajo	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 1

Rotación de personal clave del área de finanzas



Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 1 muestra que, en la muestra censal de 26 colaboradores del área de finanzas, el 73,08 % (n=19) percibe un nivel alto de rotación de personal clave, frente a un 15,38 % (n=4) que la califica como media y solo un 11,54 % (n=3) como baja.

Esta concentración en el nivel alto evidencia un entorno con cambios frecuentes en posiciones críticas (Contador General, Auditor/Especialista Financiero, Tesorería y staff de soporte), lo que para efectos de auditoría financiera se traduce en un mayor riesgo de incorrecciones materiales por pérdida de conocimiento específico, discontinuidades en controles, y vacíos de documentación y trazabilidad. En un escenario así, el auditor debe anticipar mayor esfuerzo en entendimiento del negocio, pruebas de corte y conciliación, y ampliación de la naturaleza, oportunidad y extensión de procedimientos sustantivos en rubros sensibles (existencias, cuentas por cobrar, estimaciones y cumplimiento tributario), además de programar recorridos detallados de procesos con el personal entrante y revisar la adecuada transferencia de funciones. El hecho de que solo uno de cada nueve casos refiera baja rotación sugiere que la estabilidad operativa no constituye el patrón dominante durante el periodo analizado, por lo que el ambiente de control tiende a ser más volátil y la planificación basada en riesgos debe incorporar la rotación como factor explícito al definir materialidad de desempeño, tamaño muestral y la necesidad de evidencia externa independiente. En suma, la distribución observada respalda la premisa de que la rotación es un condicionante relevante del trabajo de auditoría en Serramon S.A., adelantando las asociaciones negativas que se corroboran posteriormente entre rotación y eficacia de la auditoría.

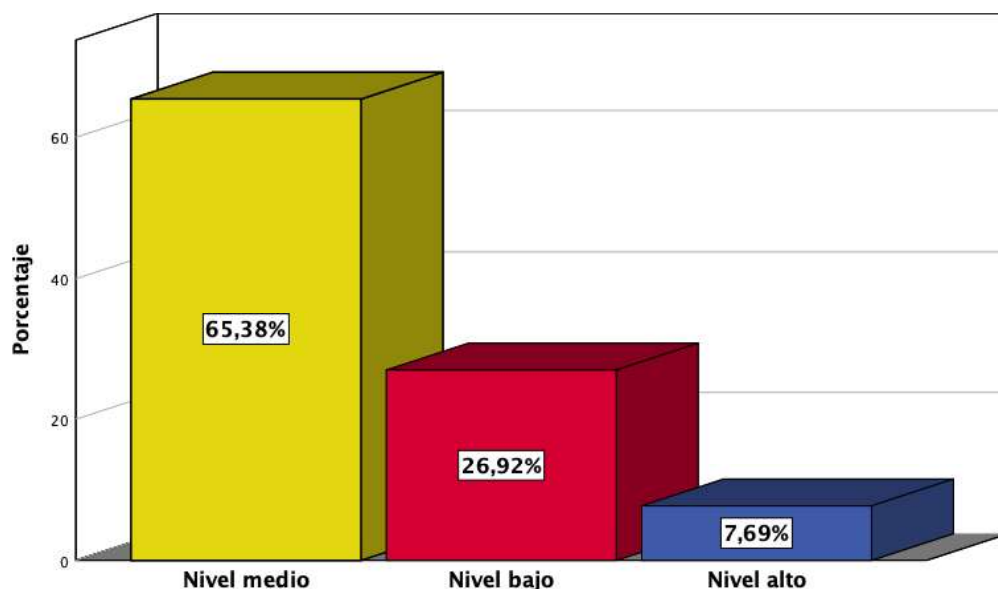
Dimensión 1: Frecuencia de rotación

Tabla 4

Frecuencia de rotación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel medio	17	65,4	65,4	65,4
Nivel bajo	7	26,9	26,9	92,3
Nivel alto	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 2*Frecuencia de rotación*

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 2 evidencia que el 65,38 % de los encuestados sitúa la frecuencia de rotación del personal clave en un nivel medio, el 26,92 % en nivel bajo y solo el 7,69 % en nivel alto. Este patrón sugiere que, aunque la sustitución de posiciones críticas no es constante ni extrema, sí ocurre con una periodicidad suficiente como para interrumpir ciclos contables, generar curvas de aprendizaje y tensionar la continuidad de controles. En términos de auditoría financiera, una frecuencia “media” obliga a incorporar la rotación como factor explícito de riesgo en la planificación: validar que los propietarios de controles (autorizaciones, conciliaciones, revisiones de estimaciones) no hayan cambiado sin traspaso formal; verificar la revocación y el otorgamiento de perfiles en el ERP durante los periodos de cambio; ampliar selectivamente el tamaño muestral en rubros sensibles al reemplazo de responsables (inventarios, cuentas por cobrar y provisiones); y ejecutar recorridos detallados de procesos con el personal recientemente incorporado para confirmar que los controles se aplican como fueron diseñados. La presencia de un 26,92 % con rotación baja indica islas de estabilidad que pueden servir como línea base para comparar la eficacia de controles, mientras que el 7,69 % en nivel alto es un foco puntual que amerita pruebas adicionales de corte, análisis de asientos de diario y conciliaciones reforzadas. En conjunto, la distribución respalda un escenario de

riesgo operativo intermitente: no crítico de manera permanente, pero lo bastante recurrente como para afectar la suficiencia y oportunidad de la evidencia de auditoría si no se formaliza la documentación, el traspaso de funciones y el seguimiento de cambios de personal en el área de finanzas.

Dimensión 2: Causas de la rotación

Tabla 5

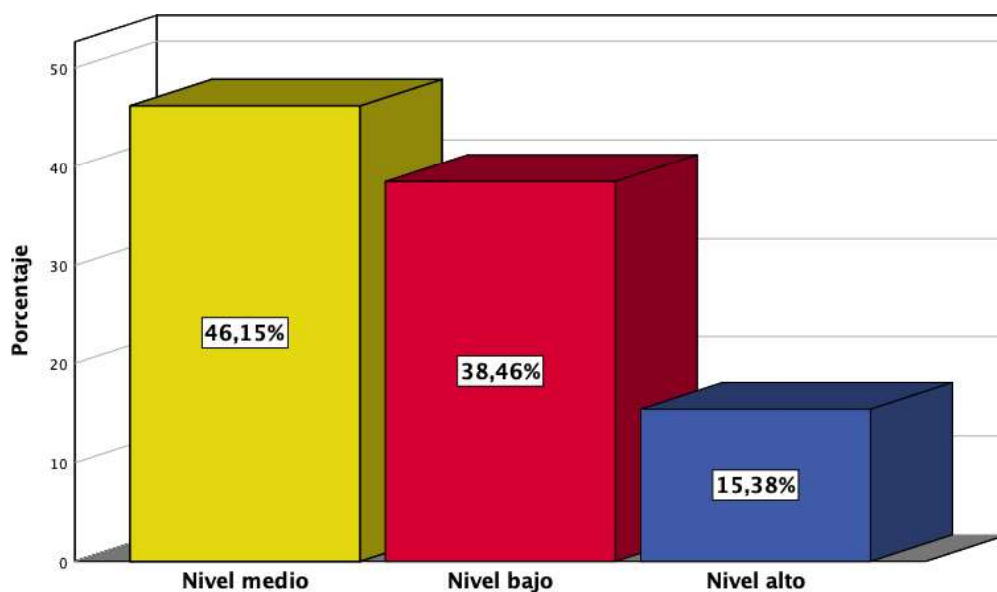
Causas de la rotación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel medio	12	46,2	46,2	46,2
Nivel bajo	10	38,5	38,5	84,6
Nivel alto	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 3

Causas de la rotación



Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 3 correspondiente a las causas de la rotación muestra una concentración en el nivel medio (46,15 %), seguida del nivel bajo (38,46 %) y, en menor medida, del nivel alto (15,38 %). Esta distribución sugiere que, si bien las causas que

impulsan la salida de personal clave no son severas en la mayoría de los casos, sí están presentes con una intensidad suficiente como para generar ciclos de reemplazo y adaptación que afectan la continuidad del trabajo financiero. Desde la perspectiva de auditoría financiera, un peso predominante de causas “medias” implica riesgos recurrentes pero no esporádicos: incrementa la probabilidad de interrupciones en la ejecución de controles (aprobaciones, conciliaciones, revisiones de estimaciones), dificulta la trazabilidad de procedimientos y puede reducir la oportunidad y suficiencia de la evidencia en periodos de cierre. Para mitigar estos efectos en el encargo, conviene verificar que los traspasos estén documentados (manuales, matrices de funciones y checklists de cierre), realizar recorridos detallados de procesos con el personal que asume funciones críticas, reforzar pruebas de cumplimiento en puntos de control donde haya habido cambios de responsable y ampliar selectivamente las pruebas sustantivas en rubros sensibles a errores por curva de aprendizaje (inventarios, cuentas por cobrar, provisiones y obligaciones tributarias). El 15,38 % de causas en nivel alto constituye un foco de atención que justifica procedimientos adicionales (revisiones de asientos de diario, análisis de accesos al ERP y conciliaciones independientes), mientras que el 38,46 % en nivel bajo ofrece una línea base de estabilidad útil para comparar la eficacia de controles entre áreas o periodos. En conjunto, el patrón observado confirma un entorno de riesgo operativo moderado que, de no controlarse, puede degradar la calidad de los hallazgos y la consistencia del cumplimiento normativo evaluados por la auditoría.

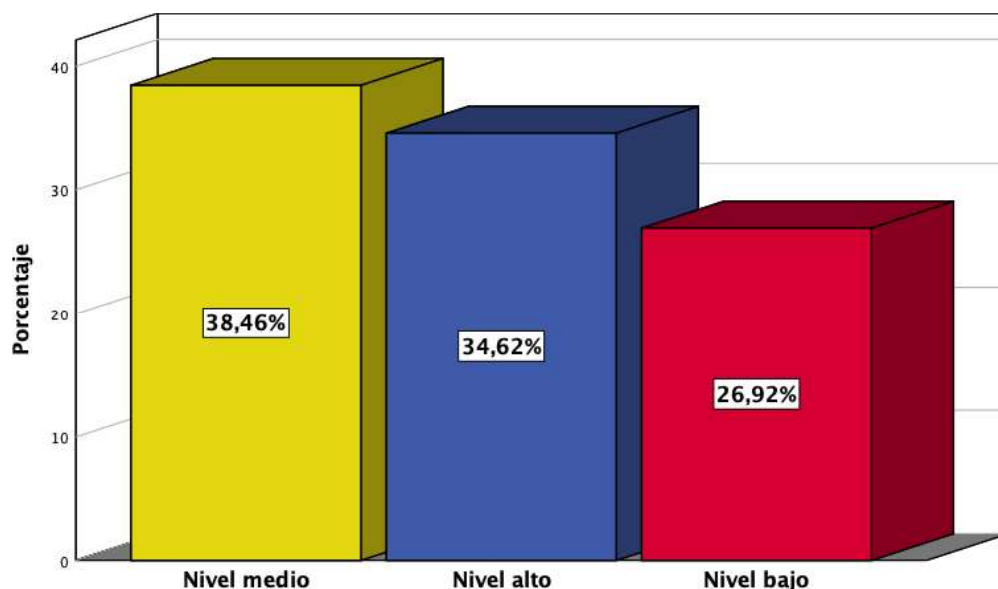
Dimensión 3: Tiempo de reemplazo

Tabla 6

Tiempo de reemplazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel medio	10	38,5	38,5	38,5
Nivel alto	9	34,6	34,6	73,1
Nivel bajo	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 4*Tiempo de reemplazo*

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 4 correspondiente al tiempo de reemplazo evidencia una distribución poco favorable para la continuidad de los controles: 38,46 % lo califica en nivel medio, 34,62 % en nivel alto y solo 26,92 % en nivel bajo. En términos de auditoría financiera, estos resultados sugieren que cubrir vacantes en posiciones críticas de finanzas suele tomar lapsos relevantes, lo que amplía ventanas de riesgo en las que se debilita la segregación de funciones, se acumulan conciliaciones pendientes y se interrumpe la trazabilidad de estimaciones contables y obligaciones tributarias. Durante esos periodos, es probable que se apliquen controles provisionales o manuales que incrementan la probabilidad de errores materiales. Por ello, al planificar y ejecutar el encargo, el auditor debe considerar este factor para: validar la existencia de planes de continuidad y de traspaso formal de funciones; revisar la administración de accesos en el ERP (revocación/otorgamiento) y los cambios de responsables de aprobaciones; reforzar pruebas de corte y conciliación al cierre; ampliar selectivamente el tamaño muestral en rubros sensibles a retrasos (inventarios, cuentas por cobrar, provisiones, tributos por pagar); realizar recorridos detallados de procesos con el personal interino o recién incorporado; y evaluar controles compensatorios documentados durante la vacancia. La proporción combinada de niveles medio y alto (73,08 %) indica que la empresa enfrenta

con frecuencia periodos de cobertura lenta, por lo que la materialidad de desempeño, la naturaleza y la oportunidad de las pruebas deben ajustarse para obtener evidencia suficiente y apropiada pese a la inestabilidad temporal en los puestos clave.

Dimensión 4: Adaptación del nuevo personal

Tabla 7

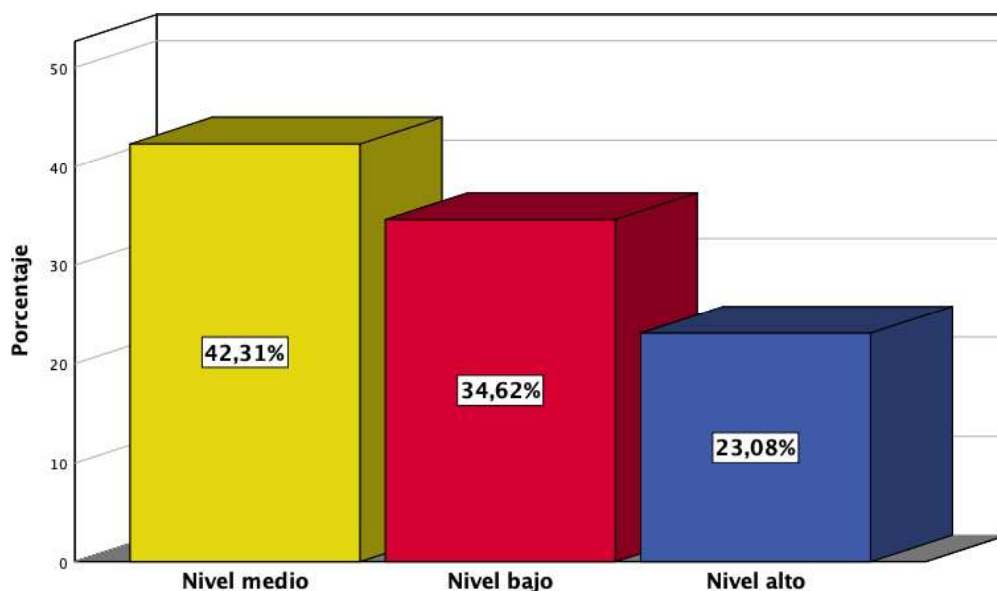
Adaptación del nuevo personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel medio	11	42,3	42,3	42,3
Nivel bajo	9	34,6	34,6	76,9
Nivel alto	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 5

Adaptación del nuevo personal



Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 5, referida a la adaptación del nuevo personal, muestra que el 42,31 % la percibe en nivel medio, el 34,62 % en nivel bajo y solo el 23,08 % en nivel alto. Esta distribución sugiere que la curva de aprendizaje de quienes asumen cargos clave de finanzas no alcanza, en la mayoría de los casos, un desempeño óptimo en plazos

breves. Desde la óptica de auditoría financiera, ello implica periodos de mayor exposición a errores por aplicación inconsistente de políticas contables (NIIF), demoras en conciliaciones bancarias, reprocesos en estimaciones (provisiones, deterioros, costos de inventario) y brechas de cumplimiento tributario mientras el personal internaliza procedimientos y controles. Frente a este escenario, en la planificación del encargo conviene tratar la adaptación como factor de riesgo operativo: corroborar la existencia de programas formales de inducción y matrices de traspaso, verificar que las funciones críticas estén sujetas a supervisión reforzada durante el periodo de aprendizaje, ampliar pruebas de corte y conciliación en meses de ingreso/egreso, ejecutar recorridos detallados de procesos con los responsables recientes, y priorizar procedimientos de reejecución y recálculo sobre transacciones complejas. El peso combinado de niveles medio y bajo (76,93 %) indica que la eficacia de los controles depende en buena medida de la documentación y de la supervisión durante la incorporación; si estas no son robustas, la suficiencia y oportunidad de la evidencia de auditoría pueden verse comprometidas, por lo que se justifican tamaños muestrales mayores y un uso más intensivo de evidencia externa independiente en los periodos de transición.

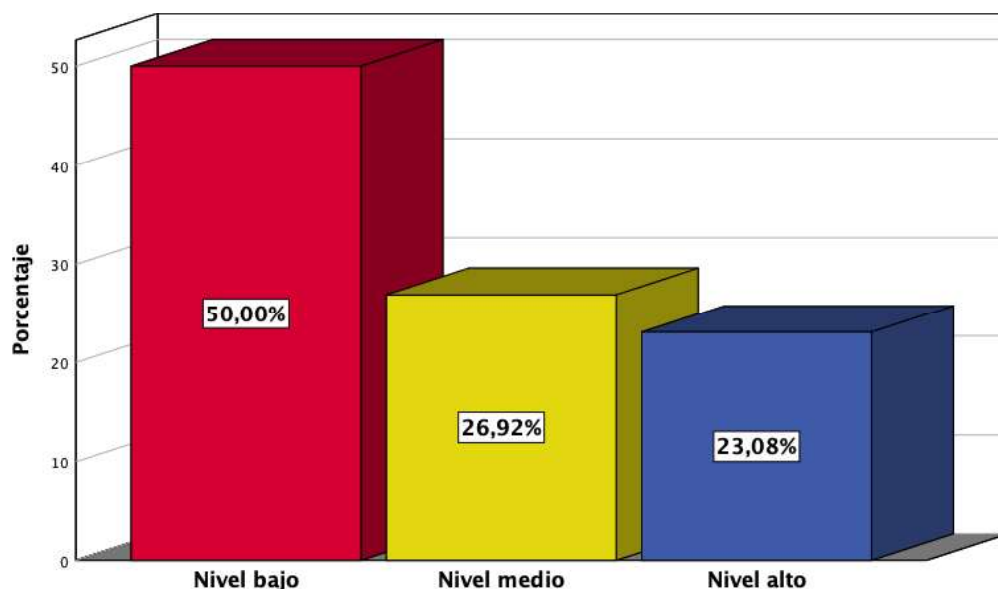
Dimensión 5: Retención del personal

Tabla 8

Retención del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	13	50,0	50,0	50,0
Nivel medio	7	26,9	26,9	76,9
Nivel alto	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 6*Retención del personal*

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 6, correspondiente a la retención del personal evidencia un panorama desfavorable para la continuidad del control: el 50,00 % se ubica en nivel bajo, 26,92 % en nivel medio y solo 23,08 % en nivel alto. En términos de auditoría financiera, una retención predominantemente baja implica mayor volatilidad en los “propietarios” de controles clave (autorizaciones, conciliaciones, revisiones de estimaciones y cierre), con riesgo de desalineación entre lo diseñado y lo realmente ejecutado. Este contexto aumenta la probabilidad de errores materiales por pérdida de conocimiento del negocio, rotación de perfiles en el ERP sin revocaciones oportunas, documentación incompleta de soportes y rezagos en la adopción de cambios NIIF o tributarios. Frente a ello, la planificación del encargo debe tratar la baja retención como factor explícito de riesgo: elevar (si corresponde) la materialidad de desempeño, priorizar pruebas de diseño e implementación de controles en periodos de cambio de responsable, reforzar pruebas de cumplimiento sobre segregación de funciones y administración de accesos, realizar recorridos detallados de procesos con los responsables entrantes, ampliar el tamaño muestral y la proporción de evidencia externa independiente (confirmaciones, recálculos, conciliaciones) en rubros sensibles (existencias, cuentas por cobrar, provisiones y tributos), ejecutar pruebas de corte más extensas en los cierres con mayor inestabilidad,

y evaluar controles compensatorios documentados durante las vacaciones. Dado que tres de cada cuatro respuestas no reportan una retención alta, resulta prudente intensificar la supervisión del trabajo, exigir trazabilidad estricta entre papeles de trabajo y cifras del informe, y comunicar a los responsables del gobierno de la entidad que la baja retención es un factor de riesgo del ambiente de control que condiciona el alcance y la naturaleza de las pruebas necesarias para obtener evidencia suficiente y apropiada.

4.1.2. Resultados de la variable dependiente: Eficacia de la auditoría financiera.

Tabla 9

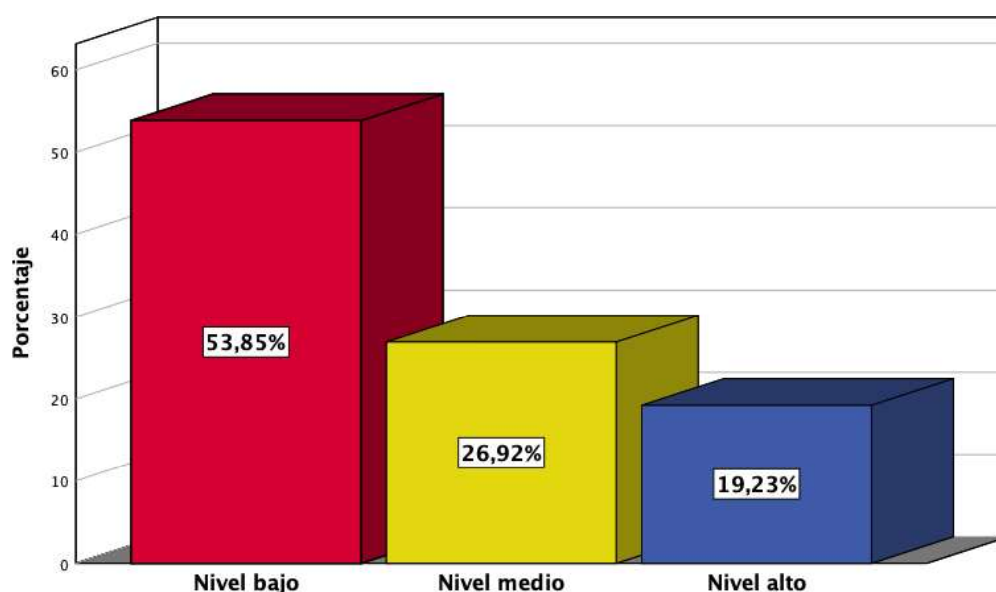
Eficacia de la auditoría financiera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	14	53,8	53,8	53,8
Nivel medio	7	26,9	26,9	80,8
Nivel alto	5	19,2	19,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 7

Eficacia de la auditoría financiera



Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 7, relativa a la eficacia de la auditoría financiera muestra un predominio del nivel bajo (53,85 %), seguido por nivel medio (26,92 %) y un nivel alto reducido (19,23 %). Este perfil sugiere que, en la mayoría de los casos observados, la auditoría no está logrando plenamente sus objetivos de oportunidad, suficiencia/adecuación de evidencia y cobertura de procedimientos sobre áreas de mayor riesgo. Para el auditor, este patrón implica mayor probabilidad de ajustes propuestos al cierre, brechas en la trazabilidad de papeles de trabajo, rezagos en la emisión de informes y menor efectividad de las respuestas al riesgo valorado. En la planificación del encargo, corresponde tratar esta condición como un factor de riesgo del ambiente de control y ajustar en consecuencia la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas: ampliar el alcance sustantivo en rubros sensibles (inventarios, cuentas por cobrar, provisiones y tributos), incrementar el uso de evidencia externa independiente (confirmaciones, recálculos y conciliaciones), reforzar pruebas de cumplimiento en controles clave (segregación de funciones, autorizaciones y administración de accesos), ejecutar recorridos detallados de procesos con los responsables de finanzas y establecer revisiones técnicas de segundo par para asegurar calidad del informe. Asimismo, conviene intensificar los procedimientos de corte en los meses con mayor inestabilidad y formalizar matrices de hallazgos con seguimiento de acciones correctivas para elevar la tasa de cierre efectivo. El peso conjunto de niveles bajo y medio (80,77 %) confirma la necesidad de una planificación más conservadora y de una supervisión más estricta para obtener evidencia suficiente y apropiada que sustente conclusiones confiables.

Dimensión 1: Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera

Tabla 10

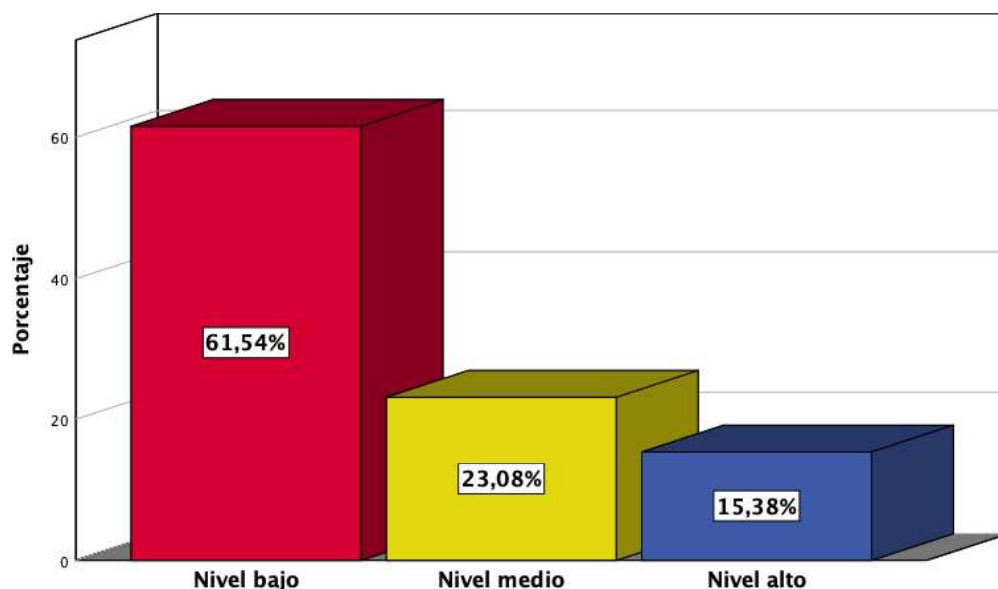
Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	16	61,5	61,5	61,5
Nivel medio	6	23,1	23,1	84,6
Nivel alto	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 8

Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera



Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 8, correspondiente a la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera, evidencia un predominio del nivel bajo (61,54 %), seguido por nivel medio (23,08 %) y un nivel alto reducido (15,38 %). Este patrón indica que, en la mayoría de los casos, los hallazgos no alcanzan la consistencia y trazabilidad esperadas: se infiere menor concordancia entre periodos, cobertura de muestreo insuficiente en transacciones críticas y mayor probabilidad de ajustes tras revisiones independientes. Desde la perspectiva de auditoría financiera, ello se traduce en evidencia menos suficiente y apropiada, mayor recurrencia de observaciones ya reportadas y riesgo incrementado de errores materiales en áreas sensibles (inventarios, cuentas por cobrar, provisiones y tributos). En la planificación del encargo, esta condición debe tratarse como factor de riesgo del ambiente de control, justificando ampliar el alcance sustantivo, reforzar pruebas de cumplimiento sobre controles clave, incrementar el uso de evidencia externa (confirmaciones, recálculos y conciliaciones), realizar recorridos detallados de procesos con responsables del área y someter los papeles de trabajo a revisiones técnicas de segundo par. El peso combinado de niveles bajo y medio (84,62 %) confirma que la calidad de los hallazgos requiere mayor disciplina documental y supervisión para sustentar conclusiones con la robustez exigida por las NIA.

Dimensión 2: Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros

Tabla 11

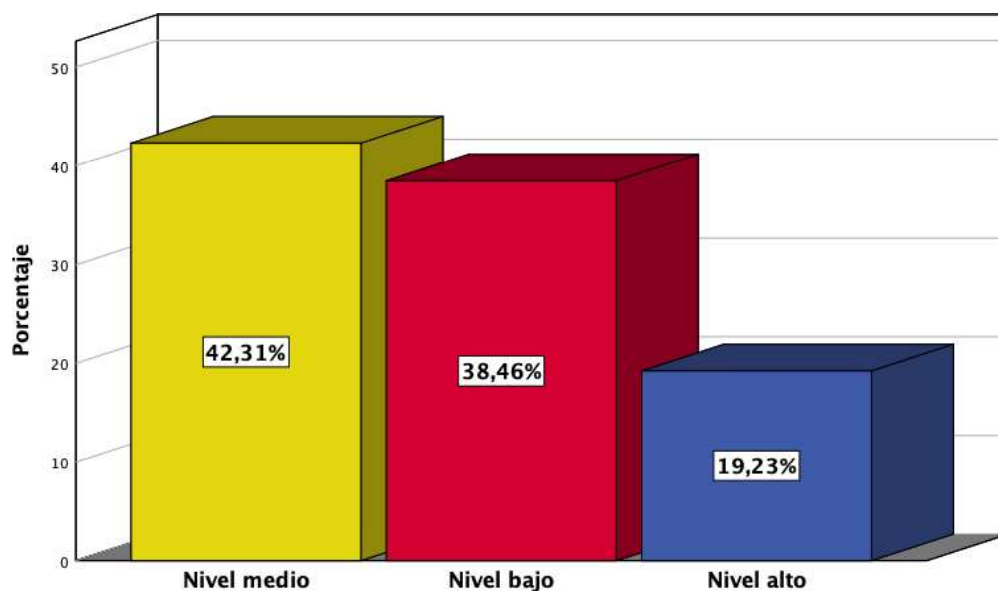
Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel medio	11	42,3	42,3	42,3
Nivel bajo	10	38,5	38,5	80,8
Nivel alto	5	19,2	19,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 9

Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros



Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 9, refleja que la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos se concentra principalmente en un nivel medio (42,31 %), con un nivel bajo cercano (38,46 %) y un nivel alto reducido (19,23 %). Este perfil sugiere que, en la mayoría de los casos, la evaluación y respuesta al riesgo se ejecutan de manera parcial: existe cobertura sobre procesos relevantes, pero persisten brechas en la identificación de riesgos inherentes y de control, en la priorización de áreas significativas

y en la oportunidad de las acciones correctivas. Para el auditor, ello implica mayor probabilidad de subestimar amenazas en rubros sensibles (inventarios refrigerados, cuentas por cobrar, provisiones y obligaciones tributarias) y de que la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas no reflejen plenamente el riesgo valorado. Desde la práctica de auditoría financiera, este patrón demanda planificaciones más conservadoras y un refuerzo de procedimientos: actualización dinámica de la matriz de riesgos con indicadores cuantitativos (tendencias de ratios, desviaciones presupuestarias y alertas del ERP), recorridos detallados de procesos con los responsables recién incorporados al área de finanzas, pruebas de controles focalizadas en segregación de funciones, autorizaciones y administración de accesos, y ampliación del alcance sustantivo en transacciones atípicas o juicios contables significativos. Resulta conveniente, además, incorporar análisis de datos para muestreos dirigidos, introducir pruebas impredecibles en ciclos críticos y establecer seguimiento formal a los planes de mitigación para reducir la recurrencia de riesgos reportados. El peso conjunto de niveles medio y bajo (80,77 %) confirma que la gestión del riesgo en auditoría requiere mayor profundidad metodológica y supervisión para asegurar que las respuestas diseñadas sean efectivas y proporcionadas al grado de exposición observado.

Dimensión 3: Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables

Tabla 12

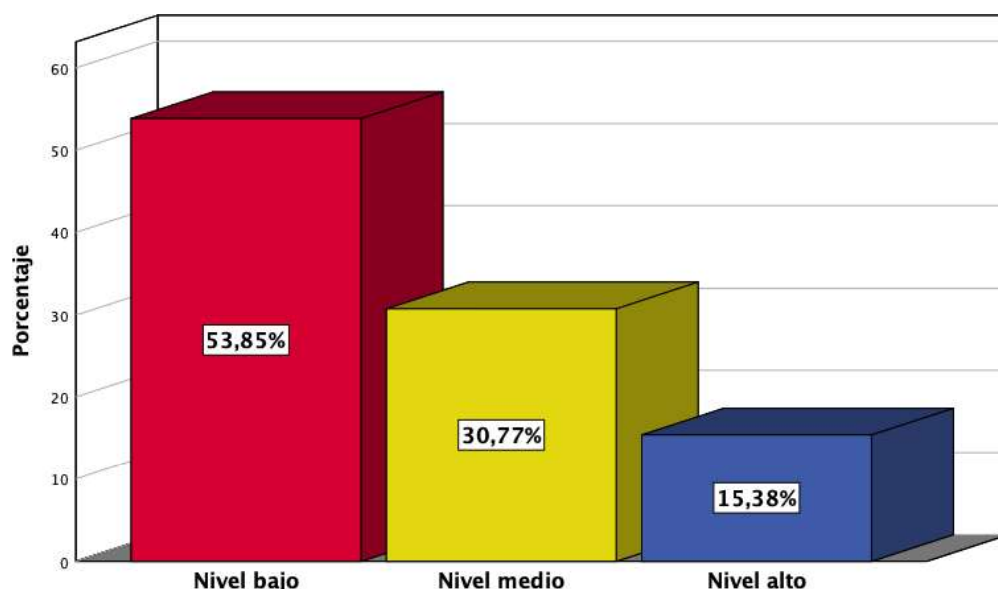
Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	14	53,8	53,8	53,8
Nivel medio	8	30,8	30,8	84,6
Nivel alto	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Figura 10

Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables



Nota. Información obtenida a partir del cuestionario aplicado al personal de la empresa Serramon S.A.

Interpretación: La figura 10, muestra que el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables se concentra en nivel bajo (53,85 %), seguido de nivel medio (30,77 %) y un nivel alto reducido (15,38 %). Para efectos de auditoría financiera, este perfil evidencia vulnerabilidad regulatoria: mayor probabilidad de diferencias entre libros y declaraciones, adopción tardía o incompleta de cambios NIIF/tributarios, soportes formales insuficientes y controles de cumplimiento que operan de manera intermitente. En la planificación del encargo, este patrón exige tratar el cumplimiento como área de alto riesgo y responder con procedimientos específicos: listas de verificación normativas actualizadas por ciclo (ingresos, compras, activos), conciliaciones sistemáticas libro-tributo, revisión de la trazabilidad documental (comprobantes, contratos, anexos y autorizaciones), pruebas de corte y de autorizaciones en periodos cercanos al cierre, y confirmaciones/recálculos independientes de determinaciones tributarias relevantes. Además, resulta pertinente involucrar a un especialista fiscal para rubros complejos, reforzar la segregación de funciones en registros y presentación, y establecer seguimiento formal de observaciones previas para reducir recurrencias. El predominio del nivel bajo sugiere que, sin estas respuestas, el riesgo de ajustes, sanciones y reprocesos seguirá afectando la calidad del informe y la opinión de auditoría.

Prueba de Normalidad

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

H₀: Los datos provienen de una distribución normal.

H₁: Los datos no provienen de una distribución normal.

Regla de decisión:

Sig. o p-valor > 0.05; se acepta H₀

Sig. o p-valor < 0.05; se rechaza H₀

Tabla 13

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Rotación de personal clave del área de finanzas	,101	26	,000	,984	26	,021
Eficacia de la auditoría financiera	,137	26	,000	,922	26	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Datos procesados mediante el software estadístico SPSS v. 26.

Interpretación:

Con una muestra de 26 casos, la normalidad se evaluó con Shapiro-Wilk ($\alpha = 0,05$). Para la variable “Rotación de personal clave del área de finanzas” se obtuvo $W = 0,984$ y $p = 0,021$; para la variable “Eficacia de la auditoría financiera” $W = 0,922$ y $p = 0,000$. En ambos casos $p < 0,05$, por lo que se rechaza H₀ y se concluye que las distribuciones no son normales. Los resultados de Kolmogorov-Smirnov ($p = 0,000$) son consistentes con esta conclusión, aunque el criterio principal es Shapiro-Wilk por el tamaño muestral. En consecuencia, el análisis de la relación entre ambas variables se realizará con métodos no paramétricos; específicamente, se empleará el coeficiente de correlación de Spearman (ρ) con prueba bilateral de significancia al 5 %, en lugar de la correlación de Pearson.

Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis general

a) Hipótesis estadística:

H₀: La rotación de personal clave del área de finanzas no se relaciona significativamente con la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024.

H₁: La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024.

b) Nivel: 5% = 0,05

c) Zona de rechazo: Mayor que 0,05 se acepta H₀.

d) Estadístico: Rho de Spearman.

Tabla 14

Prueba de la hipótesis general

		Rotación de personal clave del área de finanzas	Eficacia de la auditoría financiera
Rho de Spearman	Coeficiente de		
	Rotación de personal clave del	1,000	-,821**
	área de finanzas	.	,000
	N	26	26
	Coeficiente de		
	Eficacia de la	-,821**	1,000
	auditoría financiera	,000	.
	N	26	26

Nota. Datos obtenidos del procesamiento con el software estadístico SPSS v.26.

e) Regla de decisión:

Rechazar H₀ si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H₀ si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Con base en la prueba de Spearman aplicada a 26 observaciones, el coeficiente obtenido fue $\rho = -0,821$ con significancia bilateral $p = 0,000$ ($p < 0,001$). De acuerdo con la regla de decisión, se rechaza H_0 y se acepta que existe relación estadísticamente significativa entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024. La magnitud del coeficiente se clasifica como muy alta y el signo negativo indica una relación monótona inversa: a mayores niveles de rotación, menores niveles de eficacia; a menores niveles de rotación, mayores niveles de eficacia. Dado que previamente se verificó la no normalidad de las variables, el uso de Spearman (basado en rangos y no en supuestos de normalidad) es el procedimiento correcto y robustece la validez del contraste.

En términos estrictamente de auditoría financiera, esta relación inversa implica que los periodos con mayor rotación en posiciones clave del área de finanzas tienden a asociarse con peores resultados en indicadores de eficacia de la auditoría, tales como el cumplimiento del cronograma de trabajo, la cobertura de procedimientos planificados, la calidad y suficiencia de la evidencia recopilada, la consistencia del papel de trabajo con las normas de auditoría, la oportunidad de emisión del informe y el volumen de ajustes propuestos o diferencias detectadas. La relación encontrada es monótona, no necesariamente lineal, lo que significa que el orden relativo de los casos con mayor/menor rotación se corresponde de forma consistente con el orden relativo de los casos con menor/mayor eficacia.

Finalmente, aunque la fuerza del vínculo es elevada y el resultado es estadísticamente concluyente al 5% (de hecho, al 0,1%), la correlación no permite afirmar causalidad. Por ello, la conclusión central de la hipótesis general es que la rotación del personal clave del área de finanzas se asocia de manera fuerte y negativa con la eficacia de la auditoría financiera en el periodo estudiado; este hallazgo debe ser considerado al interpretar los resultados de auditoría y al diseñar el plan de trabajo y la evaluación de riesgos de auditoría en contextos con distintos niveles de rotación.

Prueba de hipótesis específicas:

Prueba de hipótesis específica 1

a) Hipótesis estadística:

H₀: La rotación de personal clave del área de finanzas no se relaciona significativamente con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024.

H₁: La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024.

b) Nivel: 5% = 0,05

c) Zona de rechazo: Mayor que 0,05 se acepta H₀.

d) Estadístico: Rho de Spearman.

Tabla 15

Prueba de la hipótesis específica 1

		Rotación de personal clave del área de finanzas	Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	-,793**
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	26	26
	Coefficiente de correlación	-,793**	1,000
	Sig. (bilateral)	,001	.
	N	26	26
	Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera		

Nota. Datos obtenidos del procesamiento con el software estadístico SPSS v.26.

e) Regla de decisión:

Rechazar H₀ si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H₀ si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Con 26 observaciones y $\alpha = 0,05$, la prueba Rho de Spearman para la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la exactitud y fiabilidad de los hallazgos arrojó $\rho = -0,793$ con significancia bilateral $p = 0,001$. Dado que $p < 0,05$, se rechaza H_0 y se acepta que existe relación estadísticamente significativa entre las variables. La magnitud de $|\rho|$ se clasifica como alta y su signo negativo indica una asociación monótona inversa: los casos con mayor rotación tienden sistemáticamente a ubicarse entre los de menor exactitud/fiabilidad de hallazgos, mientras que los de menor rotación tienden a concentrarse entre los de mayor exactitud/fiabilidad. La evidencia es robusta ($p = 0,001$ implica un resultado concluyente incluso al 1%) y es coherente con el supuesto previo de no normalidad de los datos, por lo que el uso de Spearman (basado en rangos) es metodológicamente apropiado.

En términos estrictamente de auditoría financiera, esta relación inversa se refleja en dimensiones propias de la calidad de los hallazgos: precisión y rastreabilidad de cálculos y conciliaciones, consistencia entre pruebas aplicadas y conclusiones, estabilidad de los resultados al someterlos a procedimientos de corroboración y adecuada vinculación de los papeles de trabajo con la evidencia de soporte (conforme a los criterios de evidencia suficiente y apropiada). En suma, para la hipótesis específica 1 se concluye que la rotación de personal clave del área de finanzas se asocia de forma alta y negativa con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024.

Prueba de hipótesis específica 2

a) Hipótesis estadística:

H_0 : La rotación de personal clave del área de finanzas no se relaciona significativamente con la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024.

H_1 : La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024.

b) Nivel: $5\% = 0,05$

c) Zona de rechazo: Mayor que 0,05 se acepta H_0 .

d) Estadístico: Rho de Spearman.

Tabla 16

Prueba de la hipótesis específica 2

			Rotación de personal clave del área de finanzas	Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros
Rho de Spearman	Rotación de personal clave del área de finanzas	Coefficiente de correlación	1,000	-,884**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	26	26
	Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros	Coefficiente de correlación	-,884**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	26	26

Nota. Datos obtenidos del procesamiento con el software estadístico SPSS v.26.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05 No

rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Con 26 observaciones y $\alpha = 0,05$, la prueba Rho de Spearman para la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos arrojó $\rho = -0,884$ con significancia bilateral $p = 0,000$. Dado que $p < 0,05$, se rechaza H_0 y se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables. La magnitud del coeficiente, de carácter muy alto, y su signo negativo indican una asociación monótona inversa: los casos con mayor rotación del personal clave tienden sistemáticamente a presentar menor capacidad de la auditoría para identificar y mitigar riesgos financieros; a la inversa, niveles bajos de rotación se asocian con mayor capacidad en estas tareas.

Desde el enfoque estrictamente de auditoría financiera, este patrón inverso se refleja en componentes del proceso de evaluación de riesgos: identificación

oportuna de riesgos inherentes y de control, calidad de la matriz de riesgos, detección de áreas susceptibles de error material, determinación adecuada de la naturaleza, oportunidad y extensión de pruebas, y efectividad de las respuestas de auditoría frente a los riesgos valorados. La fuerza del vínculo sugiere que el orden de los casos por rotación se corresponde de forma consistente con el orden por capacidad de gestión de riesgos en auditoría. El resultado es concluyente incluso a niveles de significancia más estrictos ($p < 0,001$) y es coherente con la elección del estadístico de Spearman, apropiado dadas las evidencias previas de no normalidad de las variables. En síntesis, para la hipótesis específica 2 se establece una relación muy fuerte y negativa entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024.

Prueba de hipótesis específica 3

a) Hipótesis estadística:

H₀: La rotación de personal clave del área de finanzas no se relaciona significativamente con el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024.

H₁: La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024.

b) Nivel: 5% = 0,05

c) Zona de rechazo: Mayor que 0,05 se acepta H₀.

d) Estadístico: Rho de Spearman.

Tabla 17*Prueba de la hipótesis específica 3*

		Rotación de personal clave del área de finanzas	Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables
Rho de Spearman		Coeficiente de	
	Rotación de	correlación	1,000
	personal clave del área de finanzas	Sig. (bilateral)	,012
		N	26
		Coeficiente de	
	Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables	correlación	-,905**
		Sig. (bilateral)	,012
		N	26

Nota. Datos obtenidos del procesamiento con el software estadístico SPSS v.26.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05
No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Con 26 observaciones y $\alpha = 0,05$, la prueba Rho de Spearman para la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables arrojó $\rho = -0,905$ con significancia bilateral $p = 0,012$. Dado que $p < 0,05$, se rechaza H_0 y se acepta que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. La magnitud del coeficiente es muy alta y su signo negativo evidencia una asociación monótona inversa: los casos con mayor rotación del personal clave tienden de manera consistente a presentar menores niveles de aseguramiento del cumplimiento normativo; a la inversa, menor rotación se asocia con mayores niveles de aseguramiento. Este resultado es coherente con el uso de Spearman (adecuado por la no normalidad previamente verificada) y expresa un ordenamiento claro entre los casos: a medida que crece la rotación, se deterioran los indicadores vinculados al cumplimiento fiscal y contable evaluados por la

auditoría (congruencia de registros con el marco contable aplicable, adecuada documentación de soportes, observancia de requerimientos tributarios, ausencia de contingencias y ajustes por incumplimientos, y consistencia de papeles de trabajo con las disposiciones normativas). Aunque la correlación no implica causalidad, la evidencia empírica obtenida permite concluir para la hipótesis específica 3 que la relación entre la rotación del personal clave del área de finanzas y el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024, es negativa y de muy alta intensidad.

4.2. Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación muestran una asociación negativa y estadísticamente significativa entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera, así como con sus dimensiones de exactitud y fiabilidad de hallazgos, capacidad para identificar y mitigar riesgos y aseguramiento del cumplimiento normativo. La magnitud de las correlaciones obtenidas ($\rho = -0,821$; $\rho = -0,793$; $\rho = -0,884$; $\rho = -0,905$) revela un patrón monótono inverso robusto que, desde el enfoque de auditoría financiera, se traduce en menor cobertura de procedimientos, evidencia menos suficiente y apropiada, respuestas menos efectivas al riesgo valorado y mayores brechas de cumplimiento cuando la rotación se incrementa. Esta relación es coherente con literatura que vincula la estabilidad del recurso humano con la efectividad de actividades de aseguramiento y de control, al subrayar que la pérdida de conocimiento del negocio, la disrupción de rutinas y la necesidad de reentrenamiento generan fricciones que degradan la calidad del trabajo de auditoría y sus productos.

En esa línea, los hallazgos dialogan con la evidencia presentada por Motubatse, Barac y Odendaal, quienes documentan que la carencia de conocimiento del negocio y el insuficiente soporte de la alta dirección constituyen desafíos que minan la eficacia de la auditoría interna en el sector público sudafricano (Motubatse et al., 2015). La rotación en puestos críticos, tal como se observa en nuestro estudio, es un mecanismo por el cual se erosiona ese conocimiento específico del proceso y del entorno operativo, afectando la planeación basada en riesgos, la determinación de la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas, y la consistencia entre hallazgos y conclusiones. La congruencia es también evidente con Fourie y colaboradores, quienes destacan desalineaciones entre las competencias que los líderes de auditoría consideran críticas y las pautas del IIA, en

particular en gestión de riesgos y liderazgo (Fourie et al., 2019). Una alta rotación en el área financiera tensiona precisamente esas competencias en el equipo auditor (propio y, por transferencia, del auditado) al reducir la continuidad y dificultar el uso oportuno de tecnologías y juicios profesionales requeridos para responder a riesgos materiales, lo cual puede explicar la fuerte relación negativa observada con la capacidad de identificar y mitigar riesgos.

Los resultados convergen, además, con la evidencia que asocia la inestabilidad de personal con deficiencias estructurales de las funciones de aseguramiento. Mbewu reporta que limitaciones de recursos, escasa capacitación y debilidad de la independencia impiden que la auditoría interna cumpla su cometido en gobiernos locales sudafricanos (Mbewu, 2017). Si bien el contexto institucional difiere, el mecanismo subyacente (interrupción de procesos, pérdida de capacidades y deterioro de la evidencia) es consistente con la relación negativa detectada en nuestra dimensión de cumplimiento fiscal y contable. Esta misma lógica conecta con los hallazgos de Bancayan, quien encuentra que la alta rotación impacta de manera significativa la gestión del control interno en una institución financiera de Lima Este, elevando el riesgo de incumplimientos y errores operativos por la pérdida de conocimiento técnico y los constantes procesos de reentrenamiento (Bancayan, 2022). El vínculo identificado en nuestro estudio entre rotación y aseguramiento del cumplimiento normativo replica ese patrón en el ámbito de una auditoría financiera externa, reforzando la idea de que la estabilidad del personal clave es un insumo para la calidad del cumplimiento evaluado.

La discusión se amplía cuando se consideran estudios que examinan efectos operativos de la rotación fuera del campo estricto de la auditoría. Quispe y Mamani reportan impactos negativos de la rotación sobre la productividad y la calidad del servicio, respectivamente, a través de mayores costos de sustitución, discontinuidades en la operación y dificultades de adaptación del personal nuevo (Quispe, 2019; Mamani, 2019). Aunque su foco es productivo y de servicios, los mecanismos descritos (interrupciones, curva de aprendizaje, reprocesos) son análogos a los que, en auditoría financiera, se manifiestan como menor exactitud y fiabilidad de hallazgos y menor oportunidad en la emisión de informes; por ello, su evidencia complementa y ayuda a interpretar las correlaciones elevadas observadas. Por su parte, Chamorro y Gutiérrez muestran que la rotación obstaculiza los flujos de comunicación y la transferencia de conocimiento,

afectando la coordinación intraorganizacional (Chamorro y Gutiérrez, 2020). En términos de auditoría, la comunicación eficaz y la trazabilidad documental son prerequisites para la suficiencia y adecuación de la evidencia; la interrupción de esos flujos es congruente con la relación negativa detectada en nuestra dimensión de exactitud/fiabilidad.

Un antecedente que introduce un matiz es el de Carhuapoma, quien no encuentra relación estadísticamente significativa entre rotación y productividad global en Sef Perú

Holding S.A.C., aunque reconoce efectos indirectos a través de costos de reemplazo y capacitación (Carhuapoma, 2019). La aparente discrepancia puede deberse a diferencias de diseño (indicadores de resultado agregados de productividad frente a métricas de eficacia de auditoría orientadas a calidad, riesgo y cumplimiento), a la heterogeneidad de áreas analizadas o a tamaños muestrales y contextos sectoriales distintos. En nuestro caso, los indicadores de resultado son específicos de auditoría financiera y, por su naturaleza sensible a la continuidad del conocimiento contable-tributario y a la consistencia metodológica del trabajo de campo, pueden ser más reactivos a la rotación en puestos críticos del área de finanzas, lo que explicaría la intensidad de las asociaciones halladas.

La revisión de antecedentes orientados a la gestión de la rotación también aporta claves interpretativas. Rodríguez y colaboradores proponen un plan estratégico para reducir la rotación en un área financiera, centrado en métricas de satisfacción y desempeño, inducción estandarizada e incentivos vinculados a permanencia y logro de metas (Rodríguez et al., 2019). Aunque dicho estudio no evalúa directamente resultados de auditoría, sus hallazgos sobre las causas de la rotación (ausencia de métricas claras, inducción deficiente y escasez de incentivos) son compatibles con los mecanismos por los que, en nuestra investigación, la rotación se asocia con menor eficacia, menor capacidad de gestión de riesgos y menor aseguramiento del cumplimiento. La estandarización de procesos de acogida y la trazabilidad de funciones, por ejemplo, son condiciones que, cuando faltan, aumentan la probabilidad de errores de registro, deficiencias de control y vacíos de documentación que afectan el resultado de auditoría.

En síntesis, la discusión comparada sugiere una convergencia sustantiva: la rotación de personal en funciones críticas degrada resultados que dependen de continuidad, conocimiento específico y consistencia metodológica, atributos esenciales del trabajo de auditoría financiera. Las correlaciones negativas fuertes y muy fuertes encontradas en Serramon S.A. se alinean con estudios que documentan la incidencia de

la inestabilidad del personal sobre la efectividad de la auditoría y el control, y son plausibles a la luz de la pérdida de capital humano específico, la ruptura de cadenas de comunicación y la necesidad de reprocesos. Las diferencias con investigaciones que no hallan efectos directos sobre productividad se entienden como resultado de distintos constructos de resultado y contextos, sin que ello reste fuerza a la evidencia presentada para el ámbito de la auditoría financiera. Finalmente, debe recordarse que el diseño correlacional no permite inferir causalidad; sin embargo, la consistencia de los resultados con la teoría y con la evidencia previa refuerza la validez externa de la relación negativa observada y su relevancia práctica para la planificación, la evaluación de riesgos y la ejecución de auditorías financieras.

CONCLUSIONES

PRIMERA

La investigación demuestra que la rotación del personal clave del área de finanzas no constituye un fenómeno aislado de gestión humana, sino un elemento estructural que incide directamente en la eficacia de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024. La correlación fuerte, negativa y estadísticamente significativa ($\rho = -0,821$; $p < 0,001$) permite inferir que la inestabilidad del personal debilita la continuidad de los procesos, erosiona el conocimiento acumulado y reduce la capacidad del área para sostener auditorías eficaces. En ese sentido, la eficacia de la auditoría no depende únicamente de procedimientos técnicos bien diseñados, sino también de la permanencia de actores clave que aseguren coherencia operativa y criterio profesional en la gestión financiera.

SEGUNDA

Los hallazgos evidencian que la elevada rotación del personal clave afecta de manera sustantiva la exactitud y fiabilidad de los resultados de la auditoría financiera. La relación alta, negativa y significativa encontrada ($\rho = -0,793$; $p = 0,001$) sugiere que la pérdida recurrente de personal con experiencia genera vacíos de conocimiento, discontinuidad en el manejo de la información y una menor consistencia en los registros y evidencias analizadas. Desde una perspectiva crítica, ello pone de manifiesto que la calidad de los hallazgos de auditoría no puede entenderse únicamente como resultado del cumplimiento metodológico, sino también como consecuencia del nivel de estabilidad técnica del personal que produce, organiza y valida la información financiera.

TERCERA

La relación muy fuerte y negativa entre la rotación del personal clave y la capacidad de la auditoría para identificar y mitigar riesgos financieros ($\rho = -0,884$; $p < 0,001$) revela una afectación especialmente sensible en uno de los componentes más estratégicos del control financiero. Este resultado permite sostener que la rotación no solo perjudica tareas operativas, sino que compromete funciones analíticas de mayor complejidad, como la anticipación de contingencias, la evaluación de vulnerabilidades y la formulación de respuestas de control. En términos críticos, la organización no solo pierde personal; pierde

capacidad de lectura del riesgo. Y en auditoría, perder esa capacidad equivale a caminar con linterna apagada y luego sorprenderse por el tropiezo.

CUARTA

La evidencia obtenida confirma que la rotación del personal clave repercute de forma severa en el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables, tal como lo refleja la correlación muy alta, negativa y significativa ($\rho = -0,905$; $p = 0,012$). Este hallazgo sugiere que la inestabilidad del recurso humano afecta la correcta aplicación de criterios normativos, debilita la uniformidad en la interpretación contable y tributaria y aumenta la probabilidad de errores, omisiones o incumplimientos. Desde una lectura crítica, el cumplimiento normativo no debe concebirse como un resultado automático derivado de la existencia de reglas, sino como una capacidad institucional que depende, en gran medida, de la experiencia, continuidad y especialización del personal responsable de aplicarlas. Por ello, una alta rotación representa no solo un problema administrativo, sino un riesgo de exposición legal, financiera y reputacional para la empresa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Para lograr la eficacia de la auditoría financiera ante contextos de rotación en puestos clave, se recomienda incorporar explícitamente la “rotación del personal de finanzas” como factor de planificación del encargo: documentar en la evaluación preliminar de riesgos el nivel de rotación observado, ajustar en consecuencia la materialidad de desempeño cuando corresponda, ampliar la cobertura de pruebas sustantivas en rubros sensibles (existencias, cuentas por cobrar, provisiones y estimaciones), reforzar los procedimientos de corte y de conciliación al cierre, y programar entrevistas de entendimiento con el personal entrante y saliente para asegurar la continuidad del conocimiento. Esta recomendación es viable porque usa procesos y herramientas ya previstas por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) (planeación, evaluación de riesgos, determinación de naturaleza, oportunidad y extensión de pruebas) sin exigir inversiones extraordinarias.

SEGUNDA

Para salvaguardar la exactitud y fiabilidad de los hallazgos, se sugiere implementar un circuito de revisión técnica reforzada dentro del equipo de auditoría: aplicar revisiones de segundo par (EQCR o “*second partner review*” cuando el riesgo lo justifique), utilizar checklists de trazabilidad que amarren cifras de informes con papeles de trabajo y fuentes primarias, exigir papeleo de soporte con referencias cruzadas obligatorias y rutinas de “*reperforming*” de cálculos críticos, y documentar pruebas de corroboración independientes (confirmaciones externas, recalculos, y conciliaciones auxiliares). Estas medidas son de rápida adopción porque descansan en disciplina de documentación y supervisión del encargo, optimizando prácticas existentes sin alterar la estructura operativa de la empresa.

TERCERA

Para fortalecer la identificación y mitigación de riesgos financieros en escenarios de alta rotación, se recomienda tratar la rotación como “riesgo significativo” en la matriz de riesgos del encargo cuando supere umbrales definidos y, en respuesta, realizar

walkthroughs completos de procesos con el personal de reciente ingreso, ejecutar pruebas impredecibles y ampliadas en controles clave (segregación de funciones, autorizaciones y revisiones), incrementar el tamaño de muestra en áreas de mayor susceptibilidad a errores materiales, y actualizar con mayor frecuencia la evaluación de riesgo durante el trabajo de campo. La viabilidad radica en que estas acciones forman parte del enfoque de auditoría basada en riesgos y se integran a la planificación y a los programas de trabajo sin requerir herramientas adicionales costosas.

CUARTA

Para asegurar el cumplimiento de normativas fiscales y contables cuando existe rotación, se recomienda desplegar un programa específico de pruebas de cumplimiento orientado a normativa vigente: listas de verificación normativas actualizadas por rubro, conciliación sistemática entre libros contables y declaraciones tributarias, revisión de cambios normativos relevantes durante el periodo y su correcta adopción contable, corroboración de soportes formales (comprobantes, contratos y anexos) y, cuando la complejidad lo amerite, involucrar a un especialista tributario del equipo o externo para las áreas de mayor riesgo. Esta recomendación es practicable porque aprovecha procedimientos estandarizados de cumplimiento, formaliza el control de cambios normativos y concentra los recursos en rubros con mayor exposición, todo dentro del alcance habitual de una auditoría financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arens, A., Elder, R., y Beasley, M. (2020). *Auditoría y servicios de aseguramiento*. Pearson.
- Bancayan, R. (2022). *Rotación de personal y gestión de control interno en una institución financiera de Lima Este - 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Brown, P., y O'Reilly, D. (2020). *Internal Audit Procedures and Performance*. Wiley.
- Cao, L., Myers, L., y Omer, T. (2015). Evidence from the field on auditors' use of substantive analytical procedures. *Contemporary Accounting Research*, 32(1), 121–150. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12055>
- Carhuapoma, Y. (2019). *Factores de la rotación de personal y su relación con la productividad de la empresa Sef Perú Holding SAC 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
- Cascio, W. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.
- Cascio, W. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.
- Chamorro, J., y Gutiérrez, B. (2020). *Rotación de personal y comunicación interna de la Notaría Vela Velásquez distrito de San Borja, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Choi, Y., Park, J., y Lee, J. (2020). *The Impact of Staff Turnover on Internal Audit Effectiveness: Evidence from South Korea*. *Journal of Internal Auditing*, 18(4), 22-35.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. COSO.

- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Recursos humanos: Dirección y gestión*. Pearson.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Espinoza, O., y Masache, M. (2022). *La Auditoría Financiera como herramienta de control de los estados financieros: Artículo de revisión* [Trabajo de graduación, Universidad del Azuay]. Universidad del Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11825>
- Fourie, H., Plant, K., Coetzee, P., y Van Staden, M. (2019). Internal audit competencies: Skills requirements for internal audit management in South Africa. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 15, 75-85.
- Gleim, R., y Dodd, C. (2019). *Assessing the Effectiveness of Internal Audits: Methodologies and Practices*. Oxford University Press.
- Gramling, A., y Krishnamoorthy, G. (2019). *The Internal Audit Function and its Impact on Corporate Governance*. Springer.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- IAASB. (2018). *International Standard on Auditing 250: Consideration of Laws and Regulations in an Audit of Financial Statements*. International Auditing and Assurance Standards Board. <https://www.ifac.org/publications-resources/isa-250-consideration-laws-and-regulations-audit-financial-statements>
- IAASB. (2018). *International Standard on Auditing 500: Audit Evidence*. International Auditing and Assurance Standards Board. <https://www.ifac.org/publications-resources/isa-500-audit-evidence>
- IAASB. (2019). *International Standard on Auditing 315: Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and Its Environment*. International Auditing and Assurance Standards Board. <https://www.ifac.org/publications-resources/isa-315-revised>
- Knechel, W., Van Staden, C., y Sun, L. (2013). Stronger evidence on a weak link: Audit sampling risk and reliability of auditors' decisions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(3), 103–123. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50516>

- Knechel, W. (2019). *Audit Effectiveness: The Role of Reporting and Communication*. Routledge.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J., y Heskett, J. (2011). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Libby, R., y Frederick, D. (2012). The effect of experience on senior auditors' planning judgments. *Current Issues in Auditing*, 6(1), A1–A14. <https://doi.org/10.2308/ciia-50171>
- Mamani, J. (2019). *Rotación de personal y su incidencia en la productividad de la empresa de transportes Tacna S.A., periodo 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional UPT.
- Mbewu, A. (2017). Effective internal audit activities in local government: Fact or fiction? (Master's dissertation, University of Pretoria).
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Mobley, W. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Motubatse, N., Barac, K., y Odendaal, E. (2015). Perceived challenges faced by the internal audit function in the South African public sector: A case study of The National Treasury. *African Journal of Public Affairs*, 8(2), 70-88.
- Parra, J., Pinzón, J., Pinzón, S., y Rodríguez, S. (2019). *Diseño de un plan estratégico que permita disminuir la rotación de personal en el área financiera de la empresa VCO Proyecto Consorcio Sama* [Tesis de especialización, Corporación Universitaria UNITEC]. Corporación Universitaria UNITEC. https://repositorio.unitec.edu.co/bitstream/handle/20.500.12962/1308/Tercera_%20Entrega%20Seminario_corregido_entrega%20final_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Power, M. (2014). *Risk and Risk Management in Auditing*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199657755.001.0001>

- Quispe, J. (2019). *Rotación del personal y productividad de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, período noviembre 2015 – abril 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional UPT.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2021). *Administración: Teoría y práctica moderna*. Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Crown Business.
- Sweeney, J. (2018). *Timely Audits and Organizational Success*. International Journal of Auditing, 23(1), 56-68.
- Tamayo, M. (2005). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Thottoli, M. (2021). The relevance of compliance audit on companies' compliance with disclosure guidelines of financial statements. *Journal of Investment Compliance*, 22(2), 137–150. <https://doi.org/10.1108/JOIC-12-2020-0047>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., y Younger, J. (2017). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management (SHRM).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zerni, M., Viñals, C., y Llena, F. (2013). Does audit tenure improve audit quality? *Journal of Business Finance & Accounting*, 40(7–8), 862–895. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12052>

ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

TÍTULO: Relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<u>Problema principal</u> ¿Cuál es la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024? <u>Problemas específicos</u> ¿Cuál es la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024? ¿Cuál es la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la capacidad de la auditoría financiera para	<u>Objetivo general</u> Determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024. <u>Objetivos específicos</u> Determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024. Determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la capacidad de	<u>Hipótesis general</u> La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024. <u>Hipótesis específicas</u> La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera en Serramon S.A., Lima 2024. La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con la capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024.	<u>Variable independiente</u> X: Rotación de personal clave del área de finanzas Dimensiones: X1: Frecuencia de rotación X2: Causas de la rotación X3: Tiempo de reemplazo X4: Adaptación del nuevo personal X5: Retención del personal <u>Variable dependiente</u> Y: Eficacia de la auditoría financiera Dimensiones: Y1: Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera.	<u>Tipo de investigación</u> Básica. <u>Diseño de la investigación</u> No experimental. <u>Nivel de investigación</u> Descriptivo-Correlacional. <u>Técnicas de recolección de datos</u> Encuesta. <u>Instrumentos de recolección de datos</u> Cuestionario. <u>Validación</u> Juicio de expertos. <u>Población</u> 26 empleados del área de finanzas de la empresa Serramon S.A. <u>Muestra</u> Censal. <u>Análisis y procesamiento de datos</u> Estadística descriptiva. Estadística inferencial.

identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024? ¿Cuál es la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y el cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024?	la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros en Serramon S.A., Lima 2024. Determinar la relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024.	La rotación de personal clave del área de finanzas se relaciona significativamente con el aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables en Serramon S.A., Lima 2024.	Y2: Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros. Y3: Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables.	SPSS v.28 Microsoft Excel 2019
--	---	---	---	--

Anexo B. Instrumentos de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL

Cuestionario 1

Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la “Relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024”.

Instrucciones:

Deberá marcar con una “X” (símbolo de verificación) la opción que mejor describa o más se adecúe al criterio de su respuesta, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial, anónimo y acumulativo; por lo que agradezco a los participantes proporcionar información veraz acerca de los tópicos en consulta, sólo así serán realmente útiles para la investigación. A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle una respuesta de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

Totalmente en desacuerdo	1	En desacuerdo	2	Indeciso	3	De acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	5
--------------------------	---	---------------	---	----------	---	------------	---	-----------------------	---

ITEMS		ESCALA				
Nº		1	2	3	4	5
Variable 1: ROTACIÓN DE PERSONAL CLAVE DEL ÁREA DE FINANZAS						
Dimensión 1: Frecuencia de rotación						
1	El número de salidas de personal clave por año en el área de finanzas de Serramon S.A. es alto.					
2	El porcentaje de rotación del personal clave respecto al total del equipo de finanzas es elevado.					
3	La rotación anual de personal clave en el área de finanzas de Serramon S.A. es superior al promedio del sector financiero.					

Dimensión 2: Causas de la rotación						
4	El porcentaje de renunciaciones voluntarias del personal clave en el área de finanzas es mayor que el de despidos.					
5	El nivel de satisfacción laboral del personal clave de finanzas es alto.					
6	Se identifican claramente los motivos de salida del personal clave en las entrevistas de salida.					
Dimensión 3: Tiempo de reemplazo						
7	El tiempo promedio para cubrir vacantes de personal clave en el área de finanzas es breve.					
8	La mayoría de las vacantes de personal clave se cubre dentro de los 30 días establecidos.					
9	La duración del proceso de inducción y adaptación del nuevo personal clave de finanzas es adecuada.					
Dimensión 4: Adaptación del nuevo personal						
10	El nuevo personal clave alcanza el rendimiento esperado en un plazo breve.					
11	El porcentaje de errores detectados en el desempeño del nuevo personal clave durante los primeros tres meses es bajo.					
12	El equipo de finanzas muestra un alto nivel de satisfacción con la integración del nuevo personal clave.					
Dimensión 5: Retención del personal						
13	El porcentaje de personal clave retenido después de un año de contratación es alto.					
14	Se implementan numerosas estrategias efectivas para la retención del talento clave en el área de finanzas.					
15	Las políticas de retención aplicadas en el área de finanzas impactan positivamente en la estabilidad del equipo.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Félix Fidel Mescua Hernández



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL

Cuestionario 2

Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la “Relación entre la rotación de personal clave del área de finanzas y la eficacia de la auditoría financiera en la empresa Serramon S.A., Lima 2024”.

Instrucciones:

Deberá marcar con una “X” (símbolo de verificación) la opción que mejor describa o más se adecúe al criterio de su respuesta, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial, anónimo y acumulativo; por lo que agradezco a los participantes proporcionar información veraz acerca de los tópicos en consulta, sólo así serán realmente útiles para la investigación. A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle una respuesta de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

Totalmente en desacuerdo	1	En desacuerdo	2	Indeciso	3	De acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	5
--------------------------	---	---------------	---	----------	---	------------	---	-----------------------	---

ITEMS		ESCALA				
Nº		1	2	3	4	5
Variable 2: EFICACIA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA						
Dimensión 1: Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera						
1	La mayoría de los hallazgos de la auditoría financiera no requieren ajustes tras la revisión externa.					
2	El índice de concordancia de hallazgos entre periodos de auditoría es alto.					
3	La cobertura de muestreo sobre transacciones críticas en la auditoría financiera es amplia.					
4	El tiempo promedio para emitir el informe de auditoría financiera es breve.					
5	La tasa de corrección de hallazgos identificados en auditorías previas es alta.					

Dimensión 2: Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros						
6	La auditoría financiera identifica un porcentaje elevado de riesgos nuevos en comparación con los riesgos esperados.					
7	La proporción de planes de mitigación implementados dentro del plazo establecido es alta.					
8	El tiempo medio de respuesta para aprobar acciones correctivas derivadas de la auditoría financiera es rápido.					
9	La cobertura de auditoría en procesos catalogados de alto riesgo es amplia.					
10	La tasa de recurrencia de riesgos reportados en auditorías sucesivas es baja.					
Dimensión 3: Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables						
11	El porcentaje de controles normativos auditados sin observaciones es alto.					
12	El número de sanciones o requerimientos regulatorios recibidos por Serramon S.A. es bajo.					
13	El tiempo de implementación de nuevas normas (NIIF o tributarias) durante la auditoría financiera es breve.					
14	La frecuencia de actualización de manuales y políticas fiscales es alta.					
15	El grado de cobertura de requisitos NIIF auditados en Serramon S.A. es completo.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Félix Fidel Mescua Hernández

Anexo C. Validación del instrumento (Juicio de expertos)

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ROTACIÓN DE PERSONAL CLAVE DEL ÁREA DE FINANZAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: Frecuencia de rotación	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El número de salidas de personal clave por año en el área de finanzas de Serramón S.A. es alto.	X		X		X		
2	El porcentaje de rotación del personal clave respecto al total del equipo de finanzas es elevado.	X		X		X		
3	La rotación anual de personal clave en el área de finanzas de Serramón S.A. es superior al promedio del sector financiero.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Causas de la rotación	Si	No	Si	No	Si	No	
4	El porcentaje de renunciás voluntarias del personal clave en el área de finanzas es mayor que el de despidos.	X		X		X		
5	El nivel de satisfacción laboral del personal clave de finanzas es alto.	X		X		X		
6	Se identifican claramente los motivos de salida del personal clave en las entrevistas de salida.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Tiempo de reemplazo	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El tiempo promedio para cubrir vacantes de personal clave en el área de finanzas es breve.	X		X		X		
8	La mayoría de las vacantes de personal clave se cubre dentro de los 30 días establecidos.	X		X		X		
9	La duración del proceso de inducción y adaptación del nuevo personal clave de finanzas es adecuada.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Adaptación del nuevo personal	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El nuevo personal clave alcanza el rendimiento esperado en un plazo breve.	X		X		X		
11	El porcentaje de errores detectados en el desempeño del nuevo personal clave durante los primeros tres meses es bajo.	X		X		X		

12	El equipo de finanzas muestra un alto nivel de satisfacción con la integración del nuevo personal clave.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5: Retención del personal	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El porcentaje de personal clave retenido después de un año de contratación es alto.	X		X		X		
14	Se implementan numerosas estrategias efectivas para la retención del talento clave en el área de finanzas.	X		X		X		
15	Las políticas de retención aplicadas en el área de finanzas impactan positivamente en la estabilidad del equipo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Gallegos Montalvo, Hugo Emilio

DNI: 07817994

Especialidad del validador: Magíster en Contabilidad con mención en Auditoría.

Lima, 12 de julio de 2025

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. Hugo Emilio Gallegos Montalvo

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE EFICACIA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera							
1	La mayoría de los hallazgos de la auditoría financiera no requieren ajustes tras la revisión externa.	X		X		X		
2	El índice de concordancia de hallazgos entre periodos de auditoría es alto.	X		X		X		
3	La cobertura de muestreo sobre transacciones críticas en la auditoría financiera es amplia.	X		X		X		
4	El tiempo promedio para emitir el informe de auditoría financiera es breve.	X		X		X		
5	La tasa de corrección de hallazgos identificados en auditorías previas es alta.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros	Si	No	Si	No	Si	No	
6	La auditoría financiera identifica un porcentaje elevado de riesgos nuevos en comparación con los riesgos esperados.	X		X		X		
7	La proporción de planes de mitigación implementados dentro del plazo establecido es alta.	X		X		X		
8	El tiempo medio de respuesta para aprobar acciones correctivas derivadas de la auditoría financiera es rápido.	X		X		X		
9	La cobertura de auditoría en procesos catalogados de alto riesgo es amplia.	X		X		X		
10	La tasa de recurrencia de riesgos reportados en auditorías sucesivas es baja.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El porcentaje de controles normativos auditados sin observaciones es alto.	X		X		X		
12	El número de sanciones o requerimientos regulatorios recibidos por Serramón S.A. es bajo.	X		X		X		
13	El tiempo de implementación de nuevas normas (NIIF o tributarias) durante la auditoría financiera es breve.	X		X		X		
14	La frecuencia de actualización de manuales y políticas fiscales es alta.	X		X		X		
15	El grado de cobertura de requisitos NIIF auditados en Serramón S.A. es completo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Gallegos Montalvo, Hugo Emilio **DNI:** 07817994

Especialidad del validador: Magíster en Contabilidad con mención en Auditoría.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 12 de julio de 2025



Mg. Hugo Emilio Gallegos Montalvo

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
ROTACIÓN DE PERSONAL CLAVE DEL ÁREA DE FINANZAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Frecuencia de rotación							
1	El número de salidas de personal clave por año en el área de finanzas de Serramón S.A. es alto.	X		X		X		
2	El porcentaje de rotación del personal clave respecto al total del equipo de finanzas es elevado.	X		X		X		
3	La rotación anual de personal clave en el área de finanzas de Serramón S.A. es superior al promedio del sector financiero.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Causas de la rotación	Si	No	Si	No	Si	No	
4	El porcentaje de renuncias voluntarias del personal clave en el área de finanzas es mayor que el de despidos.	X		X		X		
5	El nivel de satisfacción laboral del personal clave de finanzas es alto.	X		X		X		
6	Se identifican claramente los motivos de salida del personal clave en las entrevistas de salida.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Tiempo de reemplazo	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El tiempo promedio para cubrir vacantes de personal clave en el área de finanzas es breve.	X		X		X		
8	La mayoría de las vacantes de personal clave se cubre dentro de los 30 días establecidos.	X		X		X		
9	La duración del proceso de inducción y adaptación del nuevo personal clave de finanzas es adecuada.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Adaptación del nuevo personal	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El nuevo personal clave alcanza el rendimiento esperado en un plazo breve.	X		X		X		
11	El porcentaje de errores detectados en el desempeño del nuevo personal clave durante los primeros tres meses es bajo.	X		X		X		

12	El equipo de finanzas muestra un alto nivel de satisfacción con la integración del nuevo personal clave.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Retención del personal		Si	No	Si	No	Si	No	
13	El porcentaje de personal clave retenido después de un año de contratación es alto.	X		X		X		
14	Se implementan numerosas estrategias efectivas para la retención del talento clave en el área de finanzas.	X		X		X		
15	Las políticas de retención aplicadas en el área de finanzas impactan positivamente en la estabilidad del equipo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

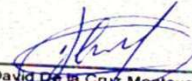
Apellidos y nombres del juez validador: De la Cruz Montoya, David DNI: 16438146

Especialidad del validador: Contador Público – Magíster en Docencia Universitaria.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 11 de julio de 2025


 David De la Cruz Montoya
 DNI 16438146

Mg. David De la Cruz Montoya

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE EFICACIA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera							
1	La mayoría de los hallazgos de la auditoría financiera no requieren ajustes tras la revisión externa.	X		X		X		
2	El índice de concordancia de hallazgos entre periodos de auditoría es alto.	X		X		X		
3	La cobertura de muestreo sobre transacciones críticas en la auditoría financiera es amplia.	X		X		X		
4	El tiempo promedio para emitir el informe de auditoría financiera es breve.	X		X		X		
5	La tasa de corrección de hallazgos identificados en auditorías previas es alta.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros	Si	No	Si	No	Si	No	
6	La auditoría financiera identifica un porcentaje elevado de riesgos nuevos en comparación con los riesgos esperados.	X		X		X		
7	La proporción de planes de mitigación implementados dentro del plazo establecido es alta.	X		X		X		
8	El tiempo medio de respuesta para aprobar acciones correctivas derivadas de la auditoría financiera es rápido.	X		X		X		
9	La cobertura de auditoría en procesos catalogados de alto riesgo es amplia.	X		X		X		
10	La tasa de recurrencia de riesgos reportados en auditorías sucesivas es baja.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El porcentaje de controles normativos auditados sin observaciones es alto.	X		X		X		
12	El número de sanciones o requerimientos regulatorios recibidos por Serramón S.A. es bajo.	X		X		X		
13	El tiempo de implementación de nuevas normas (NIIF o tributarias) durante la auditoría financiera es breve.	X		X		X		
14	La frecuencia de actualización de manuales y políticas fiscales es alta.	X		X		X		
15	El grado de cobertura de requisitos NIIF auditados en Serramón S.A. es completo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

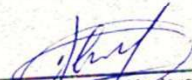
Apellidos y nombres del juez validador: De la Cruz Montoya, David DNI: 16438146

Especialidad del validador: Contador Público – Magíster en Docencia Universitaria.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 11 de julio de 2025


David De la Cruz Montoya
DNI 16438146

Mg. David De la Cruz Montoya

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
ROTACIÓN DE PERSONAL CLAVE DEL ÁREA DE FINANZAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Frecuencia de rotación							
1	El número de salidas de personal clave por año en el área de finanzas de Serramón S.A. es alto.	X		X		X		
2	El porcentaje de rotación del personal clave respecto al total del equipo de finanzas es elevado.	X		X		X		
3	La rotación anual de personal clave en el área de finanzas de Serramón S.A. es superior al promedio del sector financiero.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Causas de la rotación	Si	No	Si	No	Si	No	
4	El porcentaje de renuncias voluntarias del personal clave en el área de finanzas es mayor que el de despidos.	X		X		X		
5	El nivel de satisfacción laboral del personal clave de finanzas es alto.	X		X		X		
6	Se identifican claramente los motivos de salida del personal clave en las entrevistas de salida.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Tiempo de reemplazo	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El tiempo promedio para cubrir vacantes de personal clave en el área de finanzas es breve.	X		X		X		
8	La mayoría de las vacantes de personal clave se cubre dentro de los 30 días establecidos.	X		X		X		
9	La duración del proceso de inducción y adaptación del nuevo personal clave de finanzas es adecuada.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Adaptación del nuevo personal	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El nuevo personal clave alcanza el rendimiento esperado en un plazo breve.	X		X		X		
11	El porcentaje de errores detectados en el desempeño del nuevo personal clave durante los primeros tres meses es bajo.	X		X		X		

12	El equipo de finanzas muestra un alto nivel de satisfacción con la integración del nuevo personal clave.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Retención del personal								
13	El porcentaje de personal clave retenido después de un año de contratación es alto.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Se implementan numerosas estrategias efectivas para la retención del talento clave en el área de finanzas.	X		X		X		
15	Las políticas de retención aplicadas en el área de finanzas impactan positivamente en la estabilidad del equipo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Zavaleta Orbegoso, Lorenzo Martir DNI: 17959732

Especialidad del validador: Magíster en Contabilidad con mención en Finanzas.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 12 de julio de 2025



Mg. Lorenzo Martir Zavaleta Orbegoso

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE EFICACIA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Exactitud y fiabilidad de los hallazgos de la auditoría financiera							
1	La mayoría de los hallazgos de la auditoría financiera no requieren ajustes tras la revisión externa.	X		X		X		
2	El índice de concordancia de hallazgos entre periodos de auditoría es alto.	X		X		X		
3	La cobertura de muestreo sobre transacciones críticas en la auditoría financiera es amplia.	X		X		X		
4	El tiempo promedio para emitir el informe de auditoría financiera es breve.	X		X		X		
5	La tasa de corrección de hallazgos identificados en auditorías previas es alta.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Capacidad de la auditoría financiera para identificar y mitigar riesgos financieros	Si	No	Si	No	Si	No	
6	La auditoría financiera identifica un porcentaje elevado de riesgos nuevos en comparación con los riesgos esperados.	X		X		X		
7	La proporción de planes de mitigación implementados dentro del plazo establecido es alta.	X		X		X		
8	El tiempo medio de respuesta para aprobar acciones correctivas derivadas de la auditoría financiera es rápido.	X		X		X		
9	La cobertura de auditoría en procesos catalogados de alto riesgo es amplia.	X		X		X		
10	La tasa de recurrencia de riesgos reportados en auditorías sucesivas es baja.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Aseguramiento del cumplimiento de las normativas fiscales y contables	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El porcentaje de controles normativos auditados sin observaciones es alto.	X		X		X		
12	El número de sanciones o requerimientos regulatorios recibidos por Serramón S.A. es bajo.	X		X		X		
13	El tiempo de implementación de nuevas normas (NIIF o tributarias) durante la auditoría financiera es breve.	X		X		X		
14	La frecuencia de actualización de manuales y políticas fiscales es alta.	X		X		X		
15	El grado de cobertura de requisitos NIIF auditados en Serramón S.A. es completo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

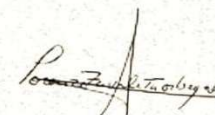
Apellidos y nombres del juez validador: Zavaleta Orbegoso, Lorenzo Martir DNI: 17959732

Especialidad del validador: Magister en Contabilidad con mención en Finanzas.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 12 de julio de 2025



Mg. Lorenzo Martir Zavaleta Orbegoso

Anexo D. Autorización de la unidad de estudio**AUTORIZACIÓN DE TRATAMIENTO DE DATOS**

San Luis, 18 de enero de 2025

Sr.
FÉLIX FIDEL MESCUA HERNÁNDEZ
Presente.-

De mi mayor consideración,

Yo, **DORILA ARENAS JULIÁN**, identificada con D.N.I. N° 07304141, en mi calidad de Gerente General de la empresa **SERRAMON S.A.** con número de RUC: 20427994911, **AUTORIZO** al Sr. **FÉLIX FIDEL MESCUA HERNÁNDEZ**, identificado con DNI N° 40232256, estudiante de la Unidad de Segunda Especialidad Profesional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, a utilizar información confidencial de la empresa a la cual represento, como parte del desarrollo del trabajo de investigación denominado: **"RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL CLAVE DEL ÁREA DE FINANZAS Y LA EFICACIA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA EN LA EMPRESA SERRAMON S.A., LIMA 2024"**, como condiciones contractuales, se obliga al estudiante a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, reportes y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrado; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración de la investigación y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con la investigación. **EL ESTUDIANTE ASUME TODA LA RESPONSABILIDAD CON RESPECTO AL TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO Y QUE ESTOS SERÁN DE USO EXCLUSIVAMENTE ACADÉMICO.**

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación profesional de los estudiantes.

En caso de que algunas de las condiciones anteriores sean infringidas, el estudiante queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que causen a la empresa **SERRAMON S.A.**, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciera acreedor.

SERRAMON S.A.

.....
Dorila Arenas Julián
Gerente General