

## AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAS

**Track 3: Liderazgo y Gestión del Capital Humano**

# **AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAS**

## **RESUMEN**

Este trabajo es fruto de una línea de investigación muy fructífera relacionada con la auditoría de recursos humanos que comenzó a dar frutos el año 2001 y que a la fecha ha producido varios artículos y cuatro libros, avances de esta línea de investigación fueron presentados en CLADEA 2008, 2009, 2011, 2012 y 2013. Las últimas presentaciones se han realizado en el año 2013 en la XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad (Uruguay) y en el año 2014 en el IX Encuentro Iberoamericano de Educación (Colombia). Este trabajo se centra en determinar los principales problemas que presentan 50 organizaciones, en la etapa de planificación del sistema de evaluación de desempeño del personal, en la actualidad esta metodología de trabajo ya se ha usado de manera directa en más de 250 empresas. El objetivo general de la línea de investigación fue desarrollar una propuesta para auditar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores en la organización, se utilizó la metodología del enfoque clásico de la auditoría financiera, apoyado con técnicas de aceptación general de flujogramación y aplicando conceptos técnicos fundamentales de desempeño. A nivel de resultados se logró construir un proceso de evaluación para los trabajadores dividido en varias etapas, las cuales fueron documentadas con un alto nivel de detalle, se identificaron los atributos a ser evaluados para cada etapa del proceso de evaluación, como así también se definieron los riesgos asociados en su auditoría, también se diseñó un programa específico de auditoría que cubre todas las etapas del proceso de evaluación. Como conclusión general se puede afirmar que los resultados obtenidos en toda la línea de investigación han sido concluyentes, la adaptación de la metodología de la auditoría financiera hacia los recursos humanos resultó ser exitosa, destacando la construcción del proceso de evaluación y el diseño de herramientas de auditoría, debido a que los resultados finales obtenidos fueron contundentes, se está en condiciones de afirmar que la metodología utilizada en esta investigación es exportable a la revisión de otros

sistemas de gestión de los recursos humanos, como por ejemplo, sistemas de capacitación y también con sistemas de compensaciones al personal.

**Palabras clave:** Auditoria, evaluación del desempeño y planificación de la evaluación del desempeño.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy están prácticamente obligadas a evaluar el desempeño de sus trabajadores si quieren asegurarse realmente de cumplir con sus objetivos estratégicos, en efecto, la mayoría de las empresas reconocen que el personal es un componente fundamental de su negocio. En este sentido, si bien siempre se evalúa el desempeño, a medida que las organizaciones se desarrollan necesitan implementar sistemas que les entreguen datos confiables y válidos respecto al desempeño de sus trabajadores, ya que existen diversas decisiones que deben tomar relacionadas precisamente con sus trabajadores y que para que estas sean efectivas necesitan información relevante en el momento oportuno. No obstante, uno de los motivos más importantes por el que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación y control de gestión de su personal, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### Evaluación del desempeño

A medida que ha avanzado el tiempo las organizaciones han internalizado que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, es por esto, que con el paso del tiempo también se han dado cuenta que más que empleados, son recursos para la organización, de ahí que surge el término “recursos humanos”. De esta forma nace la necesidad de saber cómo se están aprovechando estos recursos y si los mismos están aportando a la organización y para esto es necesario evaluar su desempeño. Sin embargo, como menciona

Lavanda (2005) la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos, se han establecido generaciones de modelos de evaluación hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación. La evaluación del desempeño, cuenta con diferentes visiones como las planteadas por diversos autores absolutamente contemporáneos respecto al tema, como son Gomez–Mejia, Balkin y Cardy (2001), Pereda y Berrocal (2001), Sastre y Aguilar (2003), Ariza, Morales y Morales (2004), Dessler y Varela (2004), Mondy y Noe (2005) y Sanchez (2014).

### **Planificar el marco referencial**

La implementación de un mecanismo de evaluación del desempeño en cualquier organización, debe necesariamente ceñirse estrictamente a la definición y planificación de un marco referencial, Sánchez (2014), el que debe ser trabajado al inicio del proceso y como tal, se constituye en una de las actividades más relevantes del proceso de planificación, que de no ser bien realizada, llevará a que el proyecto fracase irremediabilmente.

No sólo es importante definir formalmente el marco referencial-conceptual, a través de una planificación del proceso, sino que esa planificación debe sujetarse estrictamente a los parámetros de dicho marco referencial-conceptual, en efecto todas las directrices estratégicas del proyecto deben acotarse en relación a dicho marco. En resumen, el marco referencial debe contener lo que significa y también lo que implica el proyecto institucional, es decir, el proyecto institucional de la organización debe ser la base del marco referencial sobre el cual se desarrolle la evaluación. El trabajo técnico de construcción del marco referencial del sistema de evaluación del desempeño, debe considerar 5 etapas que deben ser realizadas y supervisadas por los directivos superiores en la organización, ver **Figura 1**.

**Figura 1:** Marco referencial y conceptual de un sistema de evaluación del desempeño.



**Fuente:** Elaboración propia.

Existen aspectos importantes dentro del proceso que es necesario considerar, en efecto Fernández, Cubiero y Dalziel (1996), mencionan que los pasos son los siguientes: a) determinar con claridad la razón por la que se desea implementar el proceso. La organización tiene que decidir cuáles son los críticos resultados que necesita obtener por medio del proceso. b) diseñar un proceso adaptado a esas finalidades: Es muy probable que dentro de una misma organización el proceso tenga que variar a fin de reflejar las distintas funciones y puestos de trabajo. c) proporcionar una adecuada formación a todo el personal que interviene el proceso y d) examinar continuamente el impacto del proceso.

### **Planificación del proceso de evaluación**

Según Sánchez y Rojas (2014) en esta etapa la empresa establece de antemano qué hará, para alcanzar sus objetivos, el proceso de planificación se inicia desde el momento en que la empresa comienza a buscar la información base para la planeación, es decir, aquella información que puede satisfacer el surgimiento de la necesidad de evaluar el desempeño, en este sentido, se debe cumplir con las siguientes actividades:

1. Búsqueda de información.
2. Planteamiento de objetivos.
3. Identificación de riesgos potenciales que impidan el cumplimiento de su objetivo.

4. Toma de decisiones de los aspectos principales sobre los que se basará el proceso.
5. Establecer las etapas del proceso y las actividades, secuencia y estimación de tiempo.
6. Planificación de recursos (qué recursos, cantidad y cuánto tiempo), programación de actividades, asignación de recursos, elaboración de documento formal.
7. Programación de las actividades.
8. Asignación de recursos.
9. Elaboración de un documento formal.

## **Auditoría a la evaluación del desempeño**

La construcción del programa de auditoría publicado por Sánchez y Rojas (2014), posee un contundente soporte teórico, el cual se basa en 2 corrientes teóricas principales, una que viene desde la vertiente de la auditoría clásica con autores tales como Paton (1943), Mautz (1970), Coopers & Lybrand (1984), Slosse y otros (1991), Arens y Loebbecke (1996), Arens, Téllez (2004), Whittington (2005), Elder y Beasley (2007), Ernst & Young (2007), Sánchez y Salas (2007), PriceWaterhouseCoopers (2007), Deloitte (2007) y KPMG: Manual de Enfoque y Riesgo KPMG, KA. (2007), Fonseca (2013). La otra vertiente proviene del área de los recursos humanos con autores clásicos como Miranda (1982), Bentley (1993), Valle (1995), Fernández, Cubiero y Dalziel (1996), Rodríguez & Ramírez (1997), Dolan (1999), Pereda (1999), Gómez-Mejía (2001), Pereda & Berrocal (2001), Reyes (2002), Sastre (2003), Ariza (2004), Mondy y Noe (2005), Meza (2007), Chiavenato (2007), Sánchez y Bustamante (2008), Werther y Davis (2008), y Sánchez (2013).

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Fundamentación del problema**

Los trabajadores son el activo más importante de las organizaciones por lo tanto es importante incrementar y rentabilizar su funcionamiento, en ese sentido es que resulta absolutamente

pertinente que se conozca y evalúe el desempeño de los trabajadores, para lograr aquello es necesario y fundamental contar con un eficiente mecanismo de evaluación del desempeño del personal, dicho mecanismo requiere que la planificación del mismo sea adecuada ya que si ella falla el sistema estará funcionando inapropiadamente. En este trabajo se muestra la evaluación que se hace de la planificación del proceso de evaluación.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A continuación se presentan los objetivos planteados para el desarrollo de la investigación.

### **Objetivo general**

Diseñar y aplicar una propuesta técnica para auditar la etapa de planificación del proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores.

### **Objetivos específicos**

- a) Determinar el proceso de evaluación del desempeño de una organización, centrándose en la etapa de planificación.
- b) Flujogramar el proceso de planificación.
- c) Definir atributos de auditoría al proceso de planificación.
- d) Definir riesgos de auditoría del proceso de revisión.
- e) Diseñar procedimientos de auditoría para el proceso de planificación.
- f) Realizar auditoría en 50 organizaciones públicas y privadas.

### **Justificación de la investigación**

El hecho de presentar una propuesta de auditoría para determinar cómo las organizaciones están realizando la planificación de su proceso de evaluación de su personal, es relevante por las razones expuestas en los apartados anteriores, y además porque en la literatura clásica, no existe una propuesta técnica que permita realizar auditoría a este tema y de esta forma obtener evidencia respecto a la eficacia del mismo. Es precisamente esta la razón que justifica este trabajo, pues si bien las organizaciones necesitan saber como es el desempeño de sus

trabajadores, más aun necesitan conocer si la herramienta que están utilizando es efectiva o no, lo cual se pretende conocer a través de los diversos procedimientos de auditoria propuestos en este trabajo de investigación.

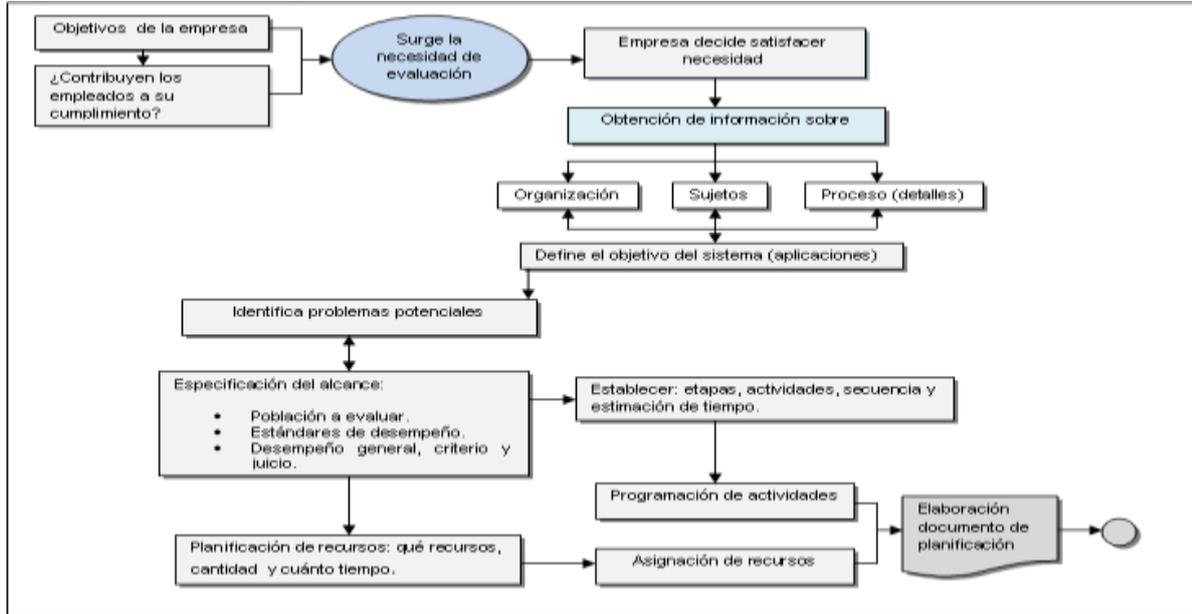
## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Para cumplir los objetivos propuestos, fue necesario primero que todo, realizar una investigación exploratoria a fin de conocer el proceso de planificación de la evaluación del desempeño. Una vez que se conoció el proceso de evaluación del desempeño en función de la teoría clásica existente, se realizó la identificación de sus principales componentes los cuales se configuraron de acuerdo a una lógica de proceso identificando de esta forma cinco etapas básicas del proceso compuestas cada una por diversas actividades. Una vez que se logró organizar el proceso en un orden lógico de etapas y actividades, se realizó un flujograma que permitió visualizar el proceso. Luego de esto, y una vez definido un proceso estándar de evaluación con sus principales componentes, fue posible realizar la segunda parte del trabajo relacionado con la auditoria del proceso. Para realizar la propuesta de auditoria se utilizó como base la metodología utilizada en el enfoque clásico de auditoría financiera, la cual consistió en que así como en la auditoria financiera se identifican afirmaciones asociadas a los saldos contables, en esta investigación se identificaron los atributos de auditoria relacionados con el proceso de planificación del sistema de evaluación. Luego se definieron los principales riesgos que se podrían correr al realizar una auditoria al proceso de planificación y que, por lo tanto, podrían poner en riesgo la eficacia del mismo, estos riesgos se identificaron a modo de pregunta, los cuales estaban asociados a cada atributo definido anteriormente. Posteriormente se diseñaron procedimientos específicos que permitieran obtener evidencia respecto a la veracidad de los atributos definidos, los que en su totalidad permitirían obtener evidencia sobre la eficacia del proceso de planificación del desempeño. Los procedimientos fueron tabulados en una escala cardinal de 100 puntos y posteriormente fueron aplicados en 50 organizaciones públicas y privadas, de diferentes rubros y tamaños.

# RESULTADOS

## Definición gráfica del proceso de planificación y evaluación

Figura 1: Proceso de planificación.



Fuente: Elaboración propia.

## Definición de los atributos, riesgos y procedimientos de auditoría para la etapa de planificación

Luego de haber identificado los principales componentes del sistema de evaluación, es posible comenzar con la segunda parte de este trabajo que tiene relación con la auditoría del proceso de planificación. A continuación, siguiendo la metodología de Sanchez y Rojas (2014) se presenta la **Tabla 1**, un resumen de los atributos identificados del proceso de planificación, sus riesgos asociados y los procedimientos de auditoría diseñados para la revisión.

Tabla 1: Atributos, riesgos y procedimientos de auditoría.

ATRIBUTO	RIESGO	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA
1. Definición del objetivo	¿La organización sabe lo que desea conseguir a través del sistema de evaluación?	a) Verificar si en el documento de la planificación existe la declaración específica del objetivo que se persigue con la implementación del proceso de evaluación. b) Consultar con los directivos y personal responsable cuál es el objetivo que persiguen al implementar el sistema y compararlo con el planificado.
2. Existencia	¿La organización realizó una previa planificación para desarrollar e implementar el sistema de evaluación?	a) Revisar la existencia de algún documento o archivo que contenga dicha planificación. b) Consultar con directivos y personal responsable respecto a la realización de una planificación previa al proceso. (Definición de qué se quería hacer, por qué se quería hacer, utilización de recursos financieros y humanos, programación de actividades, etc.). c) Indagar con el personal directivo respecto a la previa definición y secuenciación de las etapas y actividades a través de las cuales se quiso

		<p>desarrollar el proceso.</p> <p>d) Verificar si junto con realizar una programación de actividades se designó a los responsables de realizarlas, ya sea a través de la revisión de documentos u obteniendo confirmación con los responsables respecto a su designación anticipada.</p> <p>e) Revisar la existencia de un programa (o algo similar) que defina el tiempo que conllevará cada una de estas actividades, o en caso de que no exista, realizar indagaciones con el personal para verificar que se estableció un período para llevar a cabo las diversas fases del proceso.</p> <p>f) Verificar a través de la revisión del documento de planificación o a través de indagaciones con el personal la existencia de una planificación de recursos, así como una estimación del costo y luego la asignación de los mismos a través de un presupuesto.</p>
3. Alineación	<p>¿Existe alineación entre lo que la empresa desea conseguir y evaluar a través del sistema y los diversos aspectos organizacionales relevantes?</p> <p>¿Existe alineación entre los estándares definidos para cada puesto y los objetivos organizacionales?</p>	<p>a) Evaluar la relación entre el objetivo declarado del sistema y los aspectos mencionados, a fin de determinar si dicho objetivo permite que el sistema sea una herramienta que dirija el desempeño hacia el cumplimiento de los aspectos mencionados, es decir, misión, visión, estrategia y objetivos organizacionales.</p> <p>b) Analizar la relación entre lo que la empresa desea evaluar, es decir, la dimensión general y los aspectos organizacionales mencionados, como misión, visión, estrategia y objetivos, a fin de definir si efectivamente lo que se desea evaluar tiene directa relación con dichos aspectos.</p> <p>c) Analizar la relación entre lo que la empresa desea evaluar, es decir, la dimensión general, y los puestos sujetos a evaluación, a fin de definir si efectivamente lo que se desea evaluar tiene directa relación con cada uno de los puestos a evaluar y con los estándares definidos para el cargo.</p> <p>d) Revisar los objetivos organizacionales y los estándares definidos de cada puesto, a fin de determinar si estos estándares están en función de lograr dichos objetivos.</p>
4. Integridad	<p>¿La planificación considera la totalidad de los cargos existentes en la organización y las expectativas de desempeño para cada uno de ellos?</p>	<p>a) Revisar el documento de planificación e identificar la población a evaluar y compararla con el total de trabajadores de la organización, a fin de verificar si ambos concuerdan.</p> <p>b) Consultar con directivos cuál es la población que ellos desean evaluar y compararla con el total de trabajadores de la organización para verificar que se han considerado todos los puestos.</p> <p>c) Buscar si existe algún puesto que no se ha considerado evaluar o que no ha sido incluido en el proceso y analizar las causas de dicha exclusión.</p>
3. Cumplimiento	<p>¿La planificación define los aspectos principales que permiten saber cómo se realizará el proceso y los diversos recursos que se utilizarán?</p>	<p>a) Indagar con el personal directivo si la realización de esta etapa del proceso se hizo en función de la previa definición y secuenciación de las actividades a través de las cuales este se desarrollaría.</p> <p>b) Verificar que quienes se habían designado para llevar a cabo cada una de las actividades que involucra esta etapa del proceso, efectivamente hayan realizado las labores que se les designaron. Esto es, a través de indagaciones con el personal y revisión de documentos, si procede, en donde se hubiera podido registrar su participación.</p> <p>c) Verificar el cumplimiento del tiempo que se había establecido para realizar cada una de las actividades de esta etapa, ya sea mediante indagaciones con el personal u otro tipo de revisiones que pudieran aportar evidencia respecto al tiempo utilizado para realizar cada una de las actividades.</p> <p>d) Verificar los gastos incurridos en esta etapa.</p>
6. Orientación	<p>¿La planificación del proceso está</p>	<p>a) Verificar si dentro de la planificación se consideran actividades de apoyo para el desempeño deficiente.</p>

	orientada al desarrollo profesional y a que el proceso contribuya a la mejora del desempeño?	b) Verificar si dentro de la planificación se considera la realización de actividades o acciones dirigidas a fomentar el desempeño sobresaliente.
7. Calidad	¿La planificación ha sido desarrollada de tal forma que permita asegurar el éxito en el desarrollo e implementación del sistema?	a) Evaluar si las actividades realizadas en esta etapa del proceso fueron suficientes para llevarla a cabo. b) Evaluar si los recursos asignados (tiempo y recursos financieros), para realizar la etapa de planificación fueron suficientes para realizarla a cabalidad. c) Indagar con el personal y posibles registros, respecto a las personas involucradas en la etapa de planificación y evaluar si el personal que se designó fue suficiente. d) Evaluar si las actividades (del proceso en su totalidad) definidas en la planificación son suficientes para cumplir el objetivo. e) Evaluar si los recursos asignados al proceso total de evaluación son suficientes para conseguir el objetivo del sistema planteado. f) Verificar que el cumplimiento del objetivo del sistema de evaluación está plasmado en la planificación.

**Fuente:** Elaboración propia, basado en Sánchez y Rojas (2014).

### Principales problemas detectados en las auditorías realizadas

En las 50 empresas revisadas se identificaron deficiencias en todos los atributos, es por ello que para facilitar la comprensión de los resultados, se utilizó una escala cardinal continua de 100 puntos para los resultados de cada procedimiento de auditoría aplicado, los puntos se dividieron en 4 categorías (Muy malo, Regular, Bueno y Muy bueno), para efectos de ayudar a la fácil comprensión de los resultados obtenidos, para este paper a cada categoría se le asignó un color negro, rojo, amarillo y verde respectivamente, tal como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2: Categorías por resultados

Cualidad	Puntuación	Símbolo
Muy malo	0-57	
Regular	58-72	
Bueno	73-86	
Muy bueno	87-100	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta la Tabla 3 en la cual se muestran los 7 atributos auditados con el respectivo resultado que se obtuvo en cada uno de ellos, todo esto por empresa.

Tabla 3: Resultados por atributos

EMPRESAS	ETAPA DE PLANIFICACIÓN							PROMEDIO
	Def. del objetivo	Existencia	Alineación	Integridad	Cumplimiento	Orientación	Calidad	
1	●	●	●	●	●	●	●	●
2	●	●	●	●	●	●	●	●
3	●	●	●	●	●	●	●	●
4	●	●	●	●	●	●	●	●
5	●	●	●	●	●	●	●	●
6	●	●	●	●	●	●	●	●
7	●	●	●	●	●	●	●	●
8	●	●	●	●	●	●	●	●
9	●	●	●	●	●	●	●	●
10	●	●	●	●	●	●	●	●
11	●	●	●	●	●	●	●	●
12	●	●	●	●	●	●	●	●
13	●	●	●	●	●	●	●	●
14	●	●	●	●	●	●	●	●
15	●	●	●	●	●	●	●	●
16	●	●	●	●	●	●	●	●
17	●	●	●	●	●	●	●	●
18	●	●	●	●	●	●	●	●
19	●	●	●	●	●	●	●	●
20	●	●	●	●	●	●	●	●
21	●	●	●	●	●	●	●	●
22	●	●	●	●	●	●	●	●
23	●	●	●	●	●	●	●	●
24	●	●	●	●	●	●	●	●
25	●	●	●	●	●	●	●	●
26	●	●	●	●	●	●	●	●
27	●	●	●	●	●	●	●	●
28	●	●	●	●	●	●	●	●
29	●	●	●	●	●	●	●	●
30	●	●	●	●	●	●	●	●
31	●	●	●	●	●	●	●	●
32	●	●	●	●	●	●	●	●
33	●	●	●	●	●	●	●	●
34	●	●	●	●	●	●	●	●
35	●	●	●	●	●	●	●	●
36	●	●	●	●	●	●	●	●
37	●	●	●	●	●	●	●	●
38	●	●	●	●	●	●	●	●
39	●	●	●	●	●	●	●	●
40	●	●	●	●	●	●	●	●
41	●	●	●	●	●	●	●	●
42	●	●	●	●	●	●	●	●
43	●	●	●	●	●	●	●	●
44	●	●	●	●	●	●	●	●
45	●	●	●	●	●	●	●	●
46	●	●	●	●	●	●	●	●
47	●	●	●	●	●	●	●	●
48	●	●	●	●	●	●	●	●
49	●	●	●	●	●	●	●	●
50	●	●	●	●	●	●	●	●

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

En primer lugar se diseñó un flujo de la planificación del proceso sistémico para la evaluación del desempeño basado en una lógica de la flujogramación de auditoría, siguiendo una ruta crítica que contemplo varios subprocesos en su desarrollo.

A nivel de detalle se logró determinar un total de siete atributos que se cubrieron con la aplicación de veintiocho procedimientos de auditoría específicos, que se orientaron a evaluar el proceso completo de la planificación de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Uno de los aspectos más relevantes de esta investigación es que se constató que solo una empresa de las 50 revisadas no tuvo deficiencias en todos los atributos evaluados, cuatro de ellas tuvo un comportamiento “Muy Bueno”, en sus atributos y las 46 restantes presentaron deficiencias en los atributos evaluados.

Lo más preocupante a nivel de conclusiones resulto ser que veintinueve empresas presentaron serias deficiencias en sus atributos y como agravante ocho de ellas presentaron dichas deficiencias en los siete atributos.

Finalmente se pudo concluir que la metodología utilizada resultó ser exportable a otros sistemas de recursos humanos, en efecto, ella se aplicó posteriormente con total éxito en la auditoría de procesos de capacitación y en la actualidad se está aplicando en auditorías a procesos de compensaciones al personal.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arens, A., & Loebbecke, J. (1996). *Auditoria: Un Enfoque Integral* (6ª Ed.) .México: Prentice Hall Hispanoamericana.
2. Arens, A., Elder, R. & Beasley, M. (2007). *Auditoria: Un enfoque integral*. (11ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
3. Ariza, J., Morales, A., & Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. España: Mc Graw Hill.
4. Bentley, T. (1993). *Capacitación empresarial*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
5. Coopers & Lybrand. (1984). *Manual de Auditoria* (3ª Ed.). Bilbao: Ediciones Deusto.
6. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª Ed.). Colombia: McGraw Hill.
7. Deloitte, (2007) Capitulo 18, Infobase. Noviembre de 2007.

8. Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano* (2ª Ed.). México: Prentice Hall.
9. Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (1999). *La gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
10. Ernst & Young (2007). Global Audit Methodology, Perform Our Risk Assessments and Develop Substantive Audit Procedures, Anexo 82: Procedimientos Sustantivos Primarios (PSP).
11. Fernández, G., Cubiero, J., & Dalziel, M. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (2ª Ed.). Bilbao: Ediciones Deusto
12. Fonseca, O. (2013). *Sistemas de control interno*. Lima, Ediciones IICO.
13. Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3ª Ed.). Madrid, España: Prentice Hall
14. KPMG (2007). Manual de Enfoque y Riesgo KPMG, KA.
15. Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
16. Mautz, R. (1970). *Fundamentos de Auditoría*. Buenos Aires, Macchi.
17. Meza, M., Naranjo, R., & Pérez, L. (2007). *La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>
18. Miranda, A., Torras, O., González, J. (1982). *Auditoría de las empresas socialistas*. Tomo I. La Habana: Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello
19. Mondy, M., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª Ed.). Mexico: Pearson Education.
20. Patton, W. (1943). *Manual del contador*. México: UTEHA.
21. Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
22. PriceWaterhouseCoopers (2007). Marco Conceptual Metodológico, Enfoque de Auditoría PWC.
23. Rodríguez, M. & Ramírez, P. (1997). *Administración de la capacitación*. México: McGraw Hill.
24. Sánchez, J y Rojas, O. (2014). *Auditoría de recursos humanos*. Madrid Apyce.
25. Sánchez, J. (2013). *Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos*. Chile. Thomson Reuters.
26. Sánchez, J., Bustamante, K. (2008). Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño. *Revista Contabilidad y Auditoría*. Septiembre (198):105-133
27. Sánchez, J. y Salas, J. (2007). *Auditoría: Un análisis de tendencias*. Chile. LexisNexis.
28. Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico*. Mc Graw Hill.
29. Slosse, C., Giordano, S., Servideo, F., Dreispiegel, G., Pace, C., & De marco, D. (1991). *Auditoría: Un Enfoque Empresarial*. Ediciones Machi.
30. Téllez, B. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. México, Thomson.
31. Valle, R. & Weiss, D. (1995). *La Gestión estratégica de los recursos humanos*. Delaware: Addison-Weasly Iberoamericana.
32. Werther, w. & Davis, K (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill
33. Wittington, O. & Pany, K. (2005). *Principios de auditoría*. (14ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.