



**AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS A LA
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
PERSONAS**

Jorge Alejandro Sánchez Henríquez

Universidad de Talca

Facultad de Economía y Negocios

Avenida Lircay s/n, Talca

Chile

jsanchez@utalca.cl

56-71-2200310 o 56-71-2200316

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAS RESUMEN

El objetivo del trabajo fue revisar el proceso de implementación de sistemas de evaluación de recursos humanos en empresas, se muestran los resultados de auditorías de diversas organizaciones chilenas en relación a la implementación de los procesos de evaluación de su personal, se utilizó la metodología clásica empleada por la auditoría financiera y por la auditoría de recursos humanos, los resultados fueron concluyentes ya que en base a la revisión de 22 variables y a la aplicación de 61 procedimientos de auditoría, se concluyó sobre las principales deficiencias que se presentaban en las organizaciones evaluadas.

Palabras clave: Auditoría, auditoría de recursos humanos, evaluación del desempeño e implementación de la evaluación del desempeño.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben implementar sistemas de evaluación de su personal, para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos. Sánchez y Alvear (2018) explicitan la necesidad de realizar una adecuada planificación del sistema, en especial en la etapa de implementación del mismo. El problema detectado radica en que la etapa de implementación de los sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones, es un aspecto muy poco estudiado, esto justifica la realización de este trabajo, en efecto, se requiere de la realización de auditorías de recursos humanos (Sánchez y Rojas, 2014). La administración está presente desde siempre en las organizaciones, las cuales deben preocuparse de administrar todos sus recursos, en especial sus recursos humanos y a través de ellos lograr las estrategias que definen. Los recursos humanos son, sin lugar a dudas, el “activo” más importante que posee una organización, independiente de su tamaño, giro y mercado en el cual intenta tener éxito, resulta imprescindible entonces que los directivos posean los conocimientos fundamentales para realizar con éxito una buena administración de sus negocios. En este sentido se puede afirmar que el personal se constituye, en el “capital o patrimonio” más importante que tiene toda organización, del cual por desconocimiento o por falta de información fidedigna, todavía no se obtiene la máxima eficiencia, dicho de otra manera, los trabajadores son el recurso más estratégico de las organizaciones hoy en día, y resulta obvio que en ese escenario el administrador resulta ser un actor estratégico. Uno de los motivos más importantes por los que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación y control de gestión de sus recursos humanos, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro

de los objetivos. Todos estos motivos hacen que la evaluación del desempeño se convierta en una necesidad de las organizaciones y por ello son la principal justificación de esta investigación ya que las empresas necesitan saber si la implementación de sus procesos de evaluación presenta debilidades o problemas.

El objetivo general fue aplicar auditoría a la etapa de implementación del proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores. A nivel de objetivos específicos se tuvieron el determinar el proceso de evaluación del desempeño de una organización, centrándose en la etapa de implementación, flujogramar el proceso de implementación, definir variables de auditoría para la revisión del proceso de implementación, definir riesgos de auditoría para la revisión del proceso de implementación, diseñar procedimientos de auditoría para evaluar el proceso de implementación y realizar auditoría, a los procesos de implementación del sistema de evaluación del personal a diferentes organizaciones públicas y privadas.

MARCO TEÓRICO

El desempeño de los trabajadores en las empresas es un elemento fundamental para lograr eficientemente el logro de los objetivos estratégicos establecidos, autores clásicos describen el desempeño como el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados, Chiavenato (2017). Otro autor que describe al desempeño laboral plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional, Palaci (2005). En base a lo anterior se puede decir que el desempeño laboral es el rendimiento que entregan los trabajadores a la organización como resultado de sus conocimientos, habilidades, compromiso y necesidades.

Hay diferentes visiones al momento de enfrentar el tema del desempeño y su evaluación, por ejemplo Dessler y Varela (2011) definen la evaluación como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con estándares, en el mismo sentido Mondy y Noe (2005) lo asocian a un sistema de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, para Pereda y Berrocal (2011), la evaluación del desempeño es el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo, Gómez–Mejía, Balkin y Cardy (2008) complementan diciendo que la valoración del rendimiento implica identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización. Por su parte Sastre y Aguilar (2003) postulan que es un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo, para Salgado y Cabal (2011) la evaluación del desempeño tiene el propósito de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Es el grado

en que el empleado cumple con los requisitos de su cargo (Trillo, 2001) o el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, (Salgado y Cabal, 2011), por su parte Valdés, Garza, Pérez, Gé y Chávez (2015) complementan diciendo que la evaluación del desempeño debe estar de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa el trabajador, por su parte Sánchez y Bustamante (2008), lo relacionan con valor agregado y plantean que las organizaciones necesitan conocer como están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quienes efectivamente agregan valor y cuáles no, estos autores van mucho más allá al plantear que hay que discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

Es deseable que el proceso de implementación para el proceso de evaluación del desempeño siga una estructura claramente preestablecida, en efecto para Fernández, Cubiero y Dalziel (1996) los pasos para evaluar bien el desempeño de los trabajadores son en primer lugar determinar con claridad la razón por la que se desea implementar el proceso, la organización tiene que decidir cuáles son los resultados que necesita obtener por medio del proceso. En segundo lugar 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 y proporcionar una adecuada formación a todo el personal y por último examinar continuamente el impacto del proceso.

Es necesario consignar que según Pereda, Berrocal y López (2002), existe una serie de principios que se deben respetar a la hora de implantar un programa de evaluación del desempeño. A los empleados se les debe entregar toda la información sobre el proceso completo de implementación del sistema de evaluación, es decir, se les debe informar sobre cuándo se les evaluará, quién los evaluará y cómo se realizará aquello, de modo que no existan sorpresas cuando se esté ejerciendo la evaluación y de que los mismos no estén a la defensiva, Maristany (2007). También es importante mencionar, que la capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación, Mondy y Noe (2005). Otro aspecto a considerar en la implementación es el registro de la información, si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa para los supervisores, es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información útil, Mondy y Noe (2005). Es necesario que el supervisor informe respecto a las evaluaciones otorgadas a su jefe inmediato, a fin de que exista más de una opinión respecto al desempeño del empleado, Maristany (2007). La documentación de toda la normativa en la implementación es vital, si las normas se basan en conceptos subjetivos, la evaluación requerirá una interpretación y contendrá juicios personales y decisiones menos claras, Harris (1993).

Si la empresa no cuenta con un procedimiento de quejas formal, debe desarrollar uno que proporcione a los empleados la oportunidad de confrontar los resultados de la evaluación que consideren inexactos o injustos. Deben tener un procedimiento para presentar sus quejas y que estas sean abordadas objetivamente, Mondy y Noe (2005). Si además de evaluar el rendimiento se realiza una valoración del potencial, los gráficos de potencial por unidades organizativas también nos aportan información interesante para conocer en qué unidades hay que hacer énfasis para el desarrollo del talento. Esto consistiría en representar un organigrama donde, con un código de colores, pueda identificarse el nivel de potencial alcanzado en cada una de las unidades organizativas, Sastre y Aguilar (2003).

Finalmente, es necesario que antes de la entrevista final de evaluación se entregue una copia de los resultados de la evaluación al trabajador para que la revise antes de la entrevista, en el caso que la organización quiera que el trabajador tenga una reacción elaborada y sin sorpresas, esto por lo menos con un día de anticipación. Maristany (2007), afirma que de esta forma el empleado tendrá tiempo para pensar acerca de la situación, lo cual sirve para una mejor comunicación posterior.

Para entender la complejidad de un proceso de implementación del desempeño, hay bastante experiencia en el ámbito de la educación, son varios los autores en el área, Assael y Pavez (2008), Horton (1999), Quaas y Crespo (2003), Avalos, B. y Assael, J. (2006), Inzunza, J. (2008) y Rueda, M., Elizalde, L. y Torquemada, A. (2003). Las dificultades en la implementación del proceso de evaluación académica son múltiples y complicadas de ser abordadas y también de difícil solución Luna y Torquemada (2008), Montenegro (2003) y Zabalza (2003). Una adecuada implementación del sistema necesariamente debe relacionarse con el sistema de compensaciones que tenga la organización, Sánchez, Pizarro, Alvarez, Castillo y Alfaro (2017).

En el ámbito empresarial, la documentación del proceso de implementación de los sistemas es mucho más escasa, en efecto autores como Siegfried (1965), Alles (2013), Sánchez (2013), Sánchez y Rojas (2014) y Chiavenato (2017), afirman esta dificultad y plantean revisiones exitosas de procesos de implementación de procesos de evaluación del personal.

La auditoría de recursos humanos se realiza en condiciones de riesgo y por ello es fundamental analizar, evaluar y dimensionar los distintos riesgos que se presentan, dichos riesgos deben ser la base de los procedimientos de auditoría que se implementarán, (Sánchez y Ramirez, 2017), claramente hay una gran dificultad en el diseño de un programa de auditoría para evaluar recursos humanos y ello se debe al cruce de dos áreas muy diferentes la auditoría y los recursos humanos, una adecuada evaluación por tanto, debe considerar ambos marcos teóricos, en efecto, la construcción del programa de auditoría publicado por Sánchez y Rojas (2014), posee como soporte teórico los dos marcos, uno que viene desde la vertiente de la auditoría clásica con autores tales como Paton (1943), Mautz (1970), Coopers y Lybrand (1984), Slosse y otros (1991), Arens y Loebbecke (1996), Téllez (2004), Whittington y Pany (2005), Arens, Elder y Beasley (2007), PriceWaterhouseCoopers (2007) y

Fonseca (2013) y Sánchez (2017). El otro proviene desde el área de los recursos humanos con autores como Miranda, Torras y González (1982), Bentley (1993), Valle y Weiss (1995), Rodríguez y Ramírez (1997), Dolan, Schuler y Valle (1999), Reyes (2002), Sastre y Aguilar (2003), Ariza, Morales y Morales (2004), Mondy y Noe (2005), Meza, Naranjo y Pérez (2007), Chiavenato (2007), Werther y Davis (2008), Sánchez (2013) y Valdés, Garza, Pérez, Gé y Chávez (2015) y Sánchez y Alvear (2018).

La auditoría de recursos humanos se realiza en condiciones de riesgo y por ello es fundamental analizar, evaluar y dimensionar los distintos riesgos que se presentan en su ejecución, estos riesgos deben ser la base de los procedimientos de auditoría que se implementarán, Sánchez y Ramírez (2017). En definitiva se debe realizar una auditoría estratégica a la función de dirección de personas para ver el adecuado cumplimiento de los objetivos de la organización, Martínez, Fernández y Tarazona (2016) y corroborado por Sánchez y Rojas (2014).

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio analítico, observacional de cohorte transversal de 78 empresas chilenas, públicas y privadas, de diferentes rubros y tamaños. Los datos fueron recopilados entre el 2016 y el 2017, a partir de un programa de auditoría, desarrollado por Sánchez y Bustamante (2008) y que fue revisado y validada su confiabilidad por expertos y posteriormente presentado para su revisión en varios congresos internacionales (XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, realizada en México el año 2008, CLADEA 2009 realizada en Ecuador y CLADEA 2011 realizada en Puerto Rico). El registro de los datos se realizó por un equipo de auditoría, usando un formulario electrónico, diseñado a partir de lo señalado en el Programa de Auditoría diseñado por Sánchez (2013). Para disminuir el sesgo, el formulario electrónico, permite prevenir valores inexactos y fueron registrados por personas que no participaron del análisis. 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.

Para cumplir los objetivos de esta investigación, fue necesario primero que todo, realizar una investigación exploratoria a fin de conocer el proceso de implementación de la evaluación del desempeño. Una vez que se conoció el proceso de evaluación del desempeño en función de la teoría 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 auditoría del proceso. Para realizar la propuesta de auditoría se utilizó como base la metodología utilizada en el enfoque clásico de auditoría

financiera, la cual consistió en que así como en la auditora financiera se identifican afirmaciones asociadas a los saldos contables, en esta investigación se identificaron los atributos de auditoría relacionados con el proceso de planificación del sistema de evaluación. Luego se definieron los principales riesgos que se podrían correr al realizar una auditoría 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 (variables) 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 78 organizaciones públicas y privadas, de diferentes rubros y tamaños, en Chile.

Los procedimientos realizados, divididos por variables, aplicados a cada una de las 78 empresas, fueron los siguientes:

1.- Información a los empleados: Hacer indagaciones con los responsables del proceso sobre la realización de sesiones informativas para los empleados y a sus representantes. Obtener confirmaciones de los empleados o sus representantes respecto de la realización de las sesiones informativas. Revisión de documentación tipo citaciones, para concurrir a dichas sesiones. Revisión de registros que acrediten la asistencia de los empleados a dichas sesiones y solicitar a los empleados que expliquen el sistema de evaluación que se les aplica.

2.- Validez de la información: Solicitar a los encargados de entregar la información que especifiquen qué tipo de información se les entregó a los empleados y realizar un análisis de sus declaraciones para comprobar que se abarcaron todos los puntos necesarios. Solicitar a los empleados que respondan si conocen los siguientes aspectos del sistema, los cuales debieron abarcar en la sesión informativa, para verificar que son conocidos por ellos (Objetivo que persigue el sistema, Expectativas de desempeño, Dimensiones, Escalas utilizadas, Oportunidad y periodicidad de la aplicación, Quiénes serán sus evaluadores, Qué evaluará cada uno de ellos, Posibles acciones y consecuencias según los resultados obtenidos y Cuándo comienza su aplicación). Verificar que se les entregó un documento informativo de evaluación a los empleados, mediante la observación del documento o la confirmación de entrega por parte de los empleados. Comparar la información conocida por los empleados con la entregada por los dirigentes del proceso.

3.- Capacitación a evaluadores: Indagar con los responsables del proceso, si se realizó una capacitación para los evaluadores. Confirmar la realización de dicha capacitación con los evaluadores. Revisión de citaciones escritas enviadas a los evaluadores invitándoles a participar en estas capacitaciones. Revisión de documentos que acrediten gastos referidos a la realización de dichas capacitaciones, como por ejemplo, arriendos de establecimientos, gastos de equipamientos,

alimentación, salario a los capacitadores, etc. y Revisión de registros que acrediten la asistencia de los empleados a estas capacitaciones.

4.- Oportunidad de la capacitación: Verificar que la capacitación se realizó antes del período de evaluación, a través de inspección de registros e indagaciones con el personal.

5.- Validez de la capacitación: Indagar con los evaluadores para determinar el conocimiento de los aspectos relevantes del proceso de evaluación, relacionados con aspectos relevantes (Explicación del objetivo que persigue el sistema, Dimensiones, Escalas utilizadas, Expectativas de desempeño, Oportunidad y periodicidad de la aplicación, Cómo aplicar la evaluación, respecto a los parámetros, Posibles problemas y forma de superarlos, Cómo realizar entrevistas y entregar retroalimentación, Posibles acciones y consecuencias, según los resultados obtenidos, Cuándo comienza su aplicación y Realización de ejercitaciones de evaluación, y utilización de instrumentos). Verificar la entrega de un manual de evaluación que contenga todos los aspectos relevantes del proceso explicados en detalle, mediante la observación de dicho manual. Evaluar la experticia y/o conocimiento del tema, del personal que realizó la capacitación: Verificar el currículum, Verificar que tiene experiencia en el tema de evaluación del desempeño, Verificar que tiene experiencia en capacitaciones anteriores en la empresa y Verificar la realización de actividades anteriores relacionadas con el tema.

6.- Simetría de información: Realizar una comparación entre la información conocida por los empleados y la información conocida por los evaluadores del sistema y verificar que concuerdan.

7.- Aceptación del sistema y sus ventajas por parte de evaluadores: Realizar indagaciones con los evaluadores para determinar si estos consideran que el sistema es efectivo y contribuye a mejorar el desempeño, Revisión de formularios u otros registros que evidencien el uso del sistema por los evaluadores, Revisión de evaluaciones históricas para determinar la evolución del desempeño e Indagar con el personal respecto al tiempo dedicado a la realización de evaluaciones.

8.- Existencia y documentación de supervisión continua: Revisión de los documentos o archivos que contengan registros de las supervisiones o del desempeño de los empleados, Verificar la existencia de reportes entregados por parte de los trabajadores a sus superiores y determinar mediante la existencia de anotaciones o firmas la revisión de los mismos, Revisión de las fechas registradas en los documentos, verificar que éstas son periódicas, Indagación de los registros, para verificar que la documentación de la supervisión es realizada, Revisión de los archivos, para verificar que se está utilizando el método complementario definido por la empresa, Indagar con los empleados sobre la realización de supervisión o revisión del desempeño y Observación de cartas o documentos similares, en donde se informe al empleado su desempeño, en períodos anteriores al establecido para la evaluación formal y en el período actual.

9.- Realización de entrevistas: Realizar indagaciones con los trabajadores, para verificar si reciben retroalimentación constante, Para una muestra representativa de trabajadores, identificar deficiencias

o calificaciones sobresalientes en las evaluaciones y consultar al supervisor cuándo percibió dichas deficiencias o desempeño excelente. Luego consultar con los empleados involucrados cuándo se les dio a conocer personalmente por su jefe y determinar el tiempo transcurrido entre ambos sucesos y Revisión de registros informales que acrediten encuentros entre supervisores y evaluados y que contengan, por ejemplo, los temas tratados en esas reuniones.

10.- Congruencia entre los objetivos del evaluador y los de la organización: Indagar con los evaluadores sobre el propósito para el cual ellos realizan las evaluaciones y comparar lo que el evaluador persigue y el objetivo del sistema declarado por la organización, Indagar con los evaluados sobre su opinión del objetivo perseguido por el evaluador y Realizar indagaciones para determinar cuáles son las conclusiones de las entrevistas y verificar si dichas conclusiones se relacionan con el objetivo planteado por la organización.

11.- Documentación evaluación formal: Revisar la documentación o archivos correspondientes a las evaluaciones formales.

12.- Uniformidad en la aplicación de los estándares del cargo: Conocer los estándares, Revisar las evaluaciones realizadas a una muestra de empleados en un mismo cargo y ver la aplicación de dichos estándares y Realizar cálculos independientes de las calificaciones que se debieron otorgar a los empleados de un mismo y verificar que éstas corresponden a las otorgadas por el evaluador.

13.- Revisión de la evaluación: Seleccionar una muestra de las evaluaciones y analizarlas en busca de evidencia de la revisión e Indagar con los superiores del evaluador respecto a la revisión de las evaluaciones otorgadas por él.

14.- Exactitud de la calificación: Para una muestra, rehacer los cálculos matemáticos.

15.- Entrega oportuna de la información: Indagar con el trabajador la fecha de entrega de las mismas y compararla con la establecida para realizar la entrega y Revisar la firma del empleado en su hoja de evaluación u observaciones, como cumplimiento a un procedimiento administrativo de conformidad.

16.- Entrega de copia de evaluación al empleado: Verificar que a los empleados se les entregó una copia de su evaluación y Comprobar que se entregó la copia con la antelación suficiente para permitir que la analicen antes de la entrevista.

17.- Apelaciones: Obtener una descripción del procedimiento de apelación, Comprobar que todo el personal evaluado pueda decidir si apela o no el resultado de su evaluación e Identificar empleados que apelaron y realizar un seguimiento de sus casos, para determinar si fueron cursados en relación a los procedimientos de apelación.

18.- Eficacia del proceso de apelación: Realizar un seguimiento de evaluaciones que fueron reconsideradas y analizar las causas, Indagar con el trabajador si consideraron efectivo el proceso de apelación e Indagar con el evaluador si consideró pertinente la resolución de la apelación.

19.- Aplicación de acciones predefinidas: Identificar cuáles fueron los usos que se les dieron a las evaluaciones y comparar el desempeño con las acciones que se predefinieron y Analizar evaluaciones situadas en los extremos y realizar un seguimiento y evaluar si las acciones seguidas son efectivas.

20.- Privacidad e integridad de la información: Determinar la existencia de controles que garanticen el acceso limitado a la documentación y Verificar que las evaluaciones de períodos anteriores (que aun puedan necesitarse), están en poder del departamento de recursos humanos, en un lugar seguro.

21.- Suficiencia de recursos y tiempo: Comparar el tiempo total que abarcó el proceso de implementación con el tiempo asignado para ello, Comparar el tiempo de evaluación utilizado por trabajador con el tiempo definido, Realizar indagaciones con el personal respecto a la suficiencia de los recursos y Conciliar los gastos efectivos con los presupuestados.

22.- Realización del proceso de evaluación: Comparar la realización del proceso, con la planificación realizada por la organización respecto a los varios ítems (Actividades previamente definidas, así como también su secuencia, Tiempo que se utilizó para realizar las diversas actividades, Fechas establecidas, Periodicidad de las evaluaciones y Personal responsable). Satisfacerse que se hayan evaluado a todos los trabajadores, a través de cotejar la planilla de remuneraciones del período con la cantidad de evaluaciones realizadas y con los registros de asistencia y Para una muestra de trabajadores, satisfacerse de que el trabajador evaluado existe, a través de pruebas de indagación y observación, además que prestó sus servicios en el período bajo evaluación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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 (ver Figura 1), incluida la etapa de implementación.



Figura 1: Proceso de Implementación. Elaboración propia, en base a Sánchez (2013).

Posteriormente se identificaron las variables a ser revisadas para cada etapa del proceso de implementación, como así también se definieron los riesgos asociados en su auditoría, también se utilizó un programa específico de auditoría, (ver Figura 2).



Figura 2: Etapas, variables y procedimientos. Elaboración propia, en base a Sánchez (2013).

En las 78 empresas revisadas se identificaron deficiencias en las variables, es por ello que para facilitar la tabulación 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, se utilizó la metodología de la semaforización del riesgo de auditoría, aplicada por Montes y Porras (2015) y también por Sánchez (2017), a cada categoría se le asignó un color negro, rojo, amarillo y verde respectivamente, tal como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1: Categorías por resultados

Categoría	Puntuación	Semáforo
Muy malo	0-57	●
Regular	58-72	●
Bueno	73-86	●
Muy bueno	87-100	●

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la propiedad se auditaron 14 organizaciones públicas y 64 organizaciones privadas.

Los rubros involucrados correspondían a 10 empresas del rubro educación, 12 empresas del rubro retail, 2 empresas de transporte, 14 empresas de servicios públicos, 9 bancos e instituciones financieras, 3 empresas de alimentación, 8 empresas de servicios, 1 empresa periodística, 3 constructoras, 1 casino de juegos, 4 empresas comerciales, 4 empresas agrícolas, 4 empresas hoteleras y 3 empresas automotrices.

Los resultados fueron calculados en base a un puntaje estandarizado y utilizado en auditorías de recursos humanos, desde el año 2008, ver Tabla 2.

Tabla 2: Evaluación Estandarizada

Puntaje	Evaluación
0-57	Muy Malo
58-72	Regular
73-86	Bueno
87-100	Muy Bueno

Fuente: Sánchez y Bustamante 2008

Los resultados finales promedios, para los 22 atributos evaluados, obtenidos por la aplicación de los procedimientos detallados de auditoría aplicados a cada una de las 78 empresas auditadas, se presenta a continuación resumidos por variable, en la Tabla 3.

CONCLUSIONES

A nivel general se puede concluir que los resultados obtenidos han sido concluyentes, la adaptación de la metodología de la auditoría financiera hacia la auditoría de personal resultó ser muy aplicable, destacando la construcción del proceso de implementación de la evaluación del desempeño y el diseño y aplicación de herramientas de auditoría, los resultados finales obtenidos fueron totalmente satisfactorios.

La evidencia encontrada en las auditorías realizadas demostró que las empresas tuvieron serios problemas en la implementación de sus procesos de evaluación. Es necesario seguir trabajando en este aspecto, la metodología utilizada en esta investigación se exportó 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.

Siguiendo la metodología clásica de auditoría de la ruta crítica y de sus riesgos asociados, se construyó el flujo completo del proceso de evaluación del desempeño, en esta oportunidad se trabajó específicamente con la etapa de implementación del sistema de evaluación del desempeño.

A nivel de detalle se logró obtener evidencia de auditoría, suficiente y competente, sobre un total de veintidós variables que se cubrieron con la aplicación de sesenta y un procedimientos de auditoría específicos, que se orientaron a evaluar por completo el proceso de implementación de la evaluación del desempeño de los trabajadores y que permitió concluir sobre el proceso de implementación en cada empresa. Por el acucioso trabajo realizado en terreno, se puede afirmar que se siguieron todas las normas clásicas de la auditoría, para la obtención de la evidencia, que permitió, por tanto, concluir sobre el proceso revisado, en cada una de las empresas consideradas en esta investigación.

Uno de los aspectos más relevantes y a la vez más preocupantes, que se pudo constatar en esta investigación, es que solo cuatro empresas de las setenta y ocho evaluadas, obtuvieron muy buena puntuación en sus procesos de implementación de sus sistemas de evaluación del desempeño.

A nivel de detalle se pudo concluir, que como resultado de la auditoría realizada, cuarenta y ocho empresas presentaron serios problemas como resultado de la revisión en sus procesos de implementación, de ellas 27 de las empresas, calificó con muy mala puntuación en sus procesos internos de evaluación, esta situación provoca que la calidad de las mediciones que soportan los procesos de evaluación y calificación de su personal sea totalmente deficiente y requiere de un ajuste inmediato.

A nivel de atributos promedio, la situación fue bastante crítica, ya que no se encontró ni un solo atributo (de los 22 revisados), que para las 78 empresas, calificara en la categoría superior. Por el contrario, siete atributos calificaron en la escala inferior para todas las empresas auditadas.

Dado los graves problemas que se detectaron en las auditorías realizadas, se recomienda seguir trabajando en este tema y para futuras investigaciones se recomienda considerar ampliar el alcance del trabajo, incluyendo otras industrias, pero sobre todo incluir más empresas tanto nacionales como internacionales y explorar la factibilidad de construir modelos estadísticos que permitan orientar a las empresas para mejorar sus procesos de evaluación del personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L. y Román, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Ed. Pirámide.
2. Alles, M. (2014). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica
3. Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos Volumen I*. Buenos Aires: Granica
4. Arens, A., y Loebbecke, J. (1996). *Auditoría: Un Enfoque Integral (6ª Edición)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
5. Arens, A., Elder, R. y Beasley, M. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral (11ª Edición)*. México: Pearson Prentice Hall.
6. Ariza, J., Morales, A., y Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. España: Mc Graw Hill.
7. Assaél, J. y Pavez, J. (2008). La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno: principales tensiones y desafíos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Volumen 1, Número 2.
8. Avalos, B.; Assaél, J. (2006). Moving from resistance to agreement: The case of the Chilean teacher performance evaluation. *International Journal of Educational Research*, 45.
9. Bentley, T. (1993). *Capacitación empresarial*. Colombia: McGraw-Hill.
10. Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Madrid: Penguin Random House Grupo Editorial España.
11. Coopers y Lybrand. (1984). *Manual de Auditoría (3ª Edición)*. Bilbao: Ediciones Deusto.
12. Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (10ª Edición)*. España: McGraw Hill Interamericana.
13. De Quijano, S. y Navarro, J. (1999). Auditoría del sistema humano, los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2), 301-328
14. Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano (5ª Edición)*. México: Pearson Educación.
15. Dolan, S., Valle, R., Jackson, R. y Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos. (3ª Edición)*. España: McGraw Hill Interamericana.
16. Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de recursos humanos*. España: McGraw Hill.

17. Fernández, G., Cubiero, J., & Dalziel, M. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos (2ª Edición)*. Bilbao: Ediciones Deusto
18. Fonseca, O. (2013). *Sistemas de control interno*. Peru, Ediciones IICO.
19. Garcia, J. (2003). *Auditoría sociolaboral*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
20. Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Dirección y gestión de recursos humanos (5ª Edición)*. España: Pearson Educación.
21. Harris, J. (1993). *Administración de Recursos Humanos: Tomo III, concepto de conducta interpersonal y casos*. México: Limusa.
22. Horton, D. (1999). Building capacity in planning, monitoring, and evaluation: Lessons from the field. *Knowledge, Technology and Policy*. 11(4): 152-188.
23. Inzunza, J. (2008). *La Evaluación Docente en Chile: institucionalización y simulacro*. En Julián Gindín (Compilador) *Sindicalismo docente en América Latina. Experiencias recientes en Bolivia, Perú, México, Chile y Argentina*. Rosario: Ediciones de AMSAFE.
24. Luna, E. y Torquemada, A. (2008). Los cuestionarios de evaluación de la docencia por los alumnos: balance y perspectivas de su agenda REDIE. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Número especial, 1-15
25. Kliksberg, B. (1998). Gerencia Pública para la Modernización del Estado. *Revista Chilena de Administración Pública*, 4 (19), 4-23.
26. Luecke, R. (2007). *Gestión del desempeño*. España: Harvard Business School Publishing Corporation, Ediciones Deusto.
27. Manjarrés, A., Castell, R. y Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *Ingeniare*, (8) 11-29.
28. Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
29. Martínez, À, Fernández, R. y Federico Tarazona, F. (2016). *Auditoría estratégica de la función de recursos humanos*. España: Editorial Tirant lo Blanch.
30. Mautz, R. (1970). *Fundamentos de Auditoría*. Argentina: Macchi.
31. Miranda, A., Torras, O., González, J. (1982). *Auditoría de las empresas socialistas. Tomo I*. La Habana: Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello.
32. Mondy, M., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos (9ª Edición)*. Mexico: Pearson Education.
33. Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Ediciones Especiales Magisterio.
34. Montes, C. y Porras, C. (2015). Los Mapas de Riesgo en la Auditoría Interna. *XXXI Conferencia Interamericana de Contabilidad*. Punta Cana, República Dominicana.
35. Nevado, D. (1998). La auditoría social de los recursos humanos como instrumento de gestión: futuro y limitaciones. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (178), 175-230
36. Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
37. Paton, W. (1943). *Manual del contador*. México: UTEHA.
38. Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
39. Pereda, S., Berrocal, F., y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, 5 (28). 43-54.
40. Pérez, E, y Oreo, L., (2006). *Manuales de dirección médica y gestión clínica*. Madrid: España: Díaz de Santos.
41. PriceWaterhouseCoopers (2007). *Marco Conceptual Metodológico*. Enfoque de Auditoria PWC.

42. Quaas, C. y Crespo, N. (2003). ¿Inciden los métodos de enseñanza del profesor en el desarrollo del conocimiento metacomprendido de sus alumnos?. *Revista Signos*, 36 (54), 225-234.
43. Reyes, A. (2002). *Relaciones humanas. I Parte*. Administración de personal. México: Limusa.
44. Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1997). *Administración de la capacitación*. México: McGraw Hill.
45. Rueda, M., Elizalde, L. y Torquemada, A. (2003). La evaluación de la docencia en las universidades mexicanas. *Revista de la Educación Superior*. 127, 71-77.
46. Salgado, J. F., y Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 75-91.
47. Sánchez, J. (2019). Información para la gestión de la implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas. *XXXIII Conferencia Interamericana de Contabilidad*. Colombia.
48. Sánchez-Perez, J. (2014). *Fundamentos de auditoría de recursos humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
49. Sánchez, J. (2017). Indicadores y matrices de riesgo en apoyo a la gestión del desempeño de los recursos humanos. *XXXII Conferencia Interamericana de Contabilidad*. Perú.
50. Sánchez, J. (2017). Propuesta de matrices de riesgo para el desempeño del personal en las organizaciones. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, Colombia. (72):143-182.
51. Sánchez, J. (2014). *Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos*. España: Editorial Apyce.
52. Sánchez, J. (2013). *Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos (2ª Edición)*. Chile: Thomson Reuters.
53. Sánchez, J., Alvear, S. (2020), Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Revista Contaduría y Administración*, 66(1).
54. Sánchez, J., Alvear, S. (2018). Planificación del sistema de evaluación del desempeño de recursos humanos: el caso de empresas chilenas. *Revista ENIAC PESQUISA*, 7 (2), 161-181.
55. Sánchez, J., Pizarro, I., Alvarez, A., Castillo, M. y Alfaro, M. (2017). Auditoría a procesos de compensación en empresas de una economía emergente. *Revista ENIAC PESQUISA*, 6 (2), 247-270.
56. Sánchez, J. y Ramirez, K. (2017). Análisis del Riesgo en el Mercado Laboral. Parte II. *Revista Contabilidad y Auditoría*. (46): 111-152.
57. Sánchez, J. y Rojas, O. (2014). *Auditoría de recursos humanos*. Madrid: Apyce.
58. Sánchez, J., Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento y Gestión*. Colombia. Enero-Junio (32): 54-82.
59. Sánchez, J., Bustamante, K. (2008). Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño. *Revista Contabilidad y Auditoría*, (198), 105-133.
60. Sastre, M., y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
61. Siegfried, H. (1965). Auditoría de Pessoal. *RAE-Revista de Administracao de Empresas*. 5(17), 149-168.
62. Slosse, C., Giordano, S., Servideo, F., Dreispiegel, G., Pace, C., y De marco, D. (1991). *Auditoría: Un Enfoque Empresarial*. Buenos Aires: Ediciones Machi.
63. Téllez, B. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. México, Thomson.
64. Trillo Holgado, M. A. (2001). La evaluación del desempeño: nuevas tendencias e implicaciones. *Capital Humano*, 14(150), 66-72.

65. Ulrich, D. y Brockbank, W. (2007). *La propuesta de valor de los recursos humanos*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
66. Valdés, M., Garza, R., Pérez, I., Gé, M., y Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 48-57.
67. Valle, R. y Weiss, D. (1995). *La Gestión estratégica de los recursos humanos*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
68. Valle, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos (2º Edición)*. Madrid, España: Pearson Educación.
69. Werther, W. y Davis, K (2013). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (7ª Edición)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
70. Wittington, O. y Pany, K. (2005). *Principios de auditoría (14ª Edición)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
71. Zabalza, M. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.