

AUDITORÍA AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Jorge Alejandro Sánchez Henríquez, PhD – MBA – CPA

Miembro de la Comisión de Administración y Finanzas de la AIC

Miembro Centro de Investigación y Estudios Contables (CIEC), Universidad de Talca

Profesor Universidad de Talca - Chile

Email jsanchez@utalca.cl

<https://fen.otalca.cl/web/jsanchez/libros.html>



Los Recursos Humanos poco a poco han adquirido mayor relevancia dentro de las organizaciones, si bien ellas siempre han necesitado personal para llevar a cabo las diversas actividades que le permiten lograr sus propósitos, no siempre los trabajadores fueron considerados como un factor fundamental de la competitividad del negocio. En la actualidad se sabe que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, es decir, como ellos se desempeñan y si son o no capaces de agregar valor. En definitiva, eso es lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías.

Pues bien, una vez que se reconoce que los recursos humanos son un componente fundamental en toda entidad, sea ésta con fines de lucro o no, surge la necesidad de saber cómo realmente están desempeñando sus labores. Sin embargo, si bien siempre se evalúa el desempeño, a medida que las organizaciones crecen necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus trabajadores, pues existen diversas decisiones que deben tomar las entidades, precisamente relacionadas 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 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 hoy en día.

El desempeño de los trabajadores no sólo se debe evaluar porque hay que hacerlo, sino que la entidad debe procurar que el sistema utilizado sea efectivo y que él mismo sea una herramienta al servicio de toda de la organización, de sus directivos y por supuesto de sus trabajadores. Sin embargo, todavía algunos directivos (que según algunos no son pocos), consideran a la evaluación del desempeño como

una herramienta que perjudica a la organización, lo cual contradice totalmente el sentido filosófico original de todo sistema de evaluación de trabajadores.

Administrar, dirigir y controlar recursos humanos es una función de suyo compleja e incomprendida, plagada de sinsabores e incomprensiones, pero irrenunciable para un directivo o ejecutivo moderno. Ante esta realidad recomiendo enfrentar frontalmente el desafío de mejorar cualitativamente la gestión del desempeño en nuestras organizaciones. Estoy totalmente convencido de que en estos temas no hay que ser “políticamente correcto”, ya que hay que derrumbar muchos mitos y prejuicios.

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 de este. 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 su investigación ya que las empresas necesitan saber si la implementación de sus procesos de evaluación presenta debilidades o problemas.

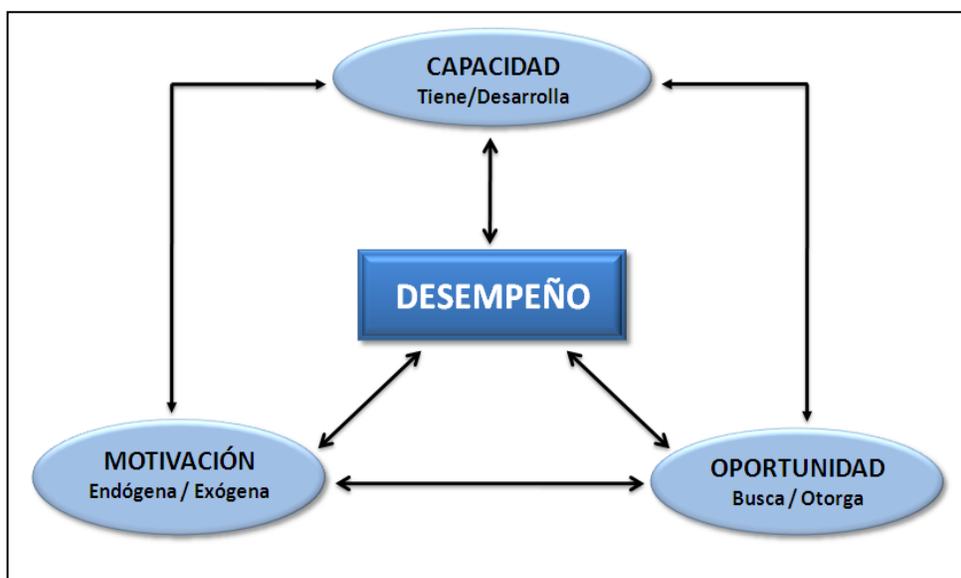
Consideraciones técnicas sobre el desempeño

El desempeño no surge automáticamente por la sola existencia de capital tecnológico o financiero y tampoco por la mera existencia de voluntad por parte de la organización o por esfuerzos aislados de los trabajadores, es producto de un trabajo mancomunado de las partes, muy analítico, dedicado y muy bien planificado en el tiempo, que debe considerar una serie de conceptos técnicos como los que se esbozarán a continuación en este capítulo.

Un adecuado marco teórico especificado claramente, sobre el cual debe descansar un sistema que pretenda evaluar el desempeño del personal, tal como se expresa en la Figura 1, debe sustentarse en tres pilares fundamentales, el primero dice relación con la capacidad que debe tener la persona que sirve el cargo, es decir, las capacidades propias del trabajador con todas las potencialidades, para no

sólo mantenerlas, sino que sobre todo para desarrollarlas e incrementarlas en el futuro, en una terminología técnica más contemporánea de recursos humanos se podría asociar a las competencias, en todo el sentido de la palabra, que deba tener el trabajador; el segundo pilar tiene que ver con un aspecto sustantivo muy difícil de administrar por parte de las partes involucradas (léase organización y trabajador), que corresponde a la motivación que se debe tener (trabajador) y obtener (organización), no es suficiente tener capacidad si no está la intención manifiesta de utilizarla a cabalidad en el ejercicio diario del cargo, este tema es tan complejo, al nivel que se puede hablar de un componente endógeno de la motivación en el trabajador y otro componente exógeno que tiene relación más directa con la organización, pero que puede afectar significativamente el desempeño; por último y como tercer pilar fundamental está la oportunidad que se le brinde al trabajador para que pueda desarrollar un adecuado desempeño, acorde a las capacidades y motivaciones que se presentan en el trabajo y en la organización.

Figura 1: Marco teórico de un sistema de evaluación del desempeño.



Fuente: Auditoría al desempeño del personal (2025), página 61. Editorial Universidad de Talca.

Se debe dejar establecido de una manera clara y definitiva, que, sin la conjunción de estos tres elementos en un marco teórico claro y definido, no tiene ningún sentido hablar de evaluación del desempeño de los trabajadores, cualquier esfuerzo en este sentido está condenado a perderse con el correspondiente costo directo y, sobre todo, un gran costo indirecto a nivel de todas las otras actividades relacionadas con la administración y dirección de los recursos humanos.

Al escribir sobre desempeño del personal, lo primero que se debe dejar claramente establecido es el concepto de desempeño que persiguen obtener los directivos superiores en la organización, luego es absolutamente necesario definir un marco teórico-doctrinario sobre el cual se base el mecanismo de evaluación del desempeño de los trabajadores.

El desempeño que la organización desea debe ser socializado a toda ella y requiere necesariamente esfuerzos constantes de las partes involucradas, así como revisiones periódicas de los problemas y avances que se observen en el tiempo, es un proceso permanente para la organización en su todo.

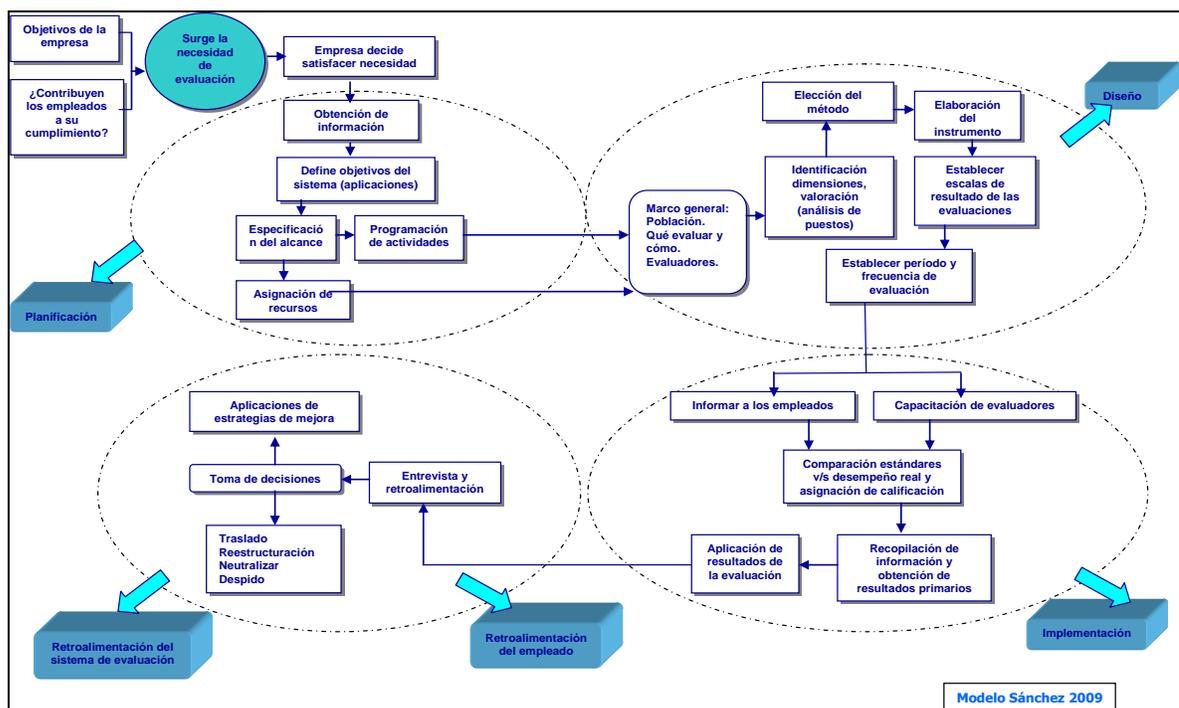
Propuesta para auditar el desempeño en la organización

Se trabajó durante varios años investigando sobre el tema del desempeño laboral, con la idea de 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. El objetivo general de la línea de investigación fue el “diseñar y aplicar una propuesta técnica para auditar la etapa de implementación del proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores”. A nivel de objetivos específicos se tuvieron los siguientes:

- Determinar el proceso de evaluación del desempeño de una organización.
- Flujogramar el proceso de implementación.
- Definir atributos de auditoría para la revisión del proceso de implementación (Figura 3).
- Definir riesgos de auditoría para la revisión del proceso de implementación (Figura 3).
- Diseñar procedimientos de auditoría para evaluar el proceso de implementación (Figura 3).
- Realizar auditoría, a los procesos de implementación del sistema de evaluación del personal a diferentes organizaciones públicas y privadas.

Resumiendo todo lo planteado, a nivel de proceso y en base al concepto de ruta crítica de auditoría y utilizando también la herramienta técnica de la flujogramación de auditoría, es que se propone el siguiente modelo, a modo de proceso general de evaluación del desempeño del personal (Figura 2).

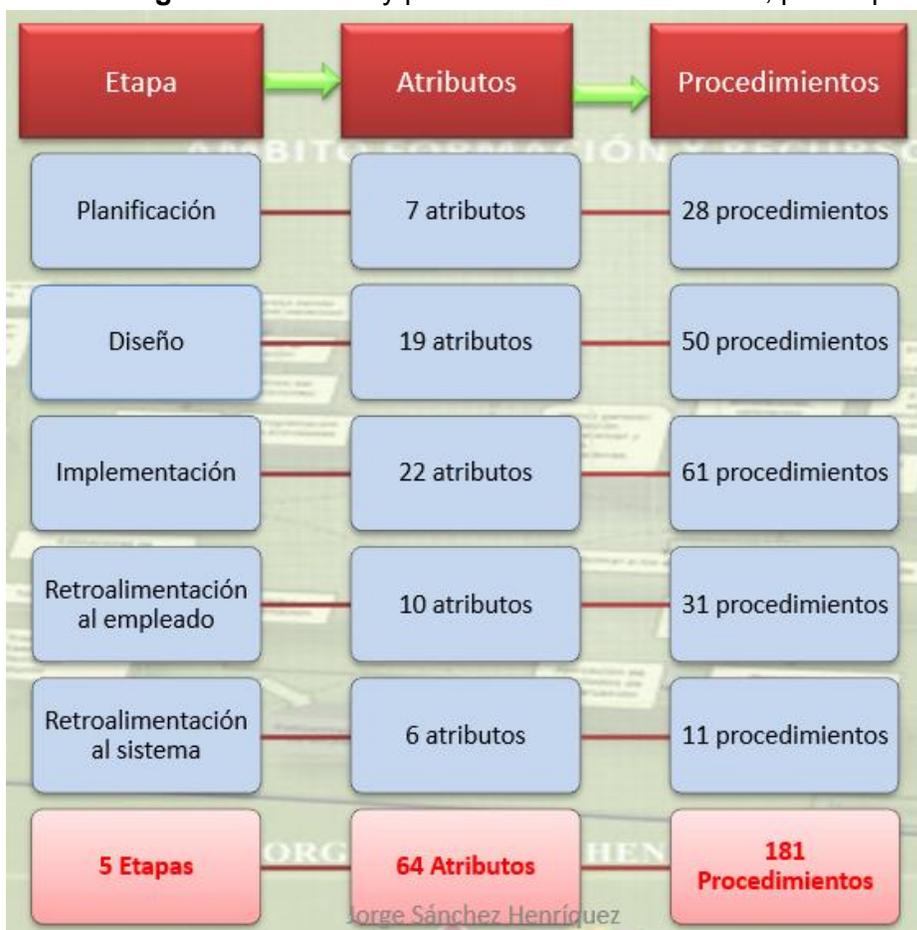
Figura 2: Flujoograma del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Auditoría al desempeño del personal, página 153. Editorial Universidad de Talca.

Para auditar el proceso completo se construyó un programa de auditoría, a la medida, para revisar el proceso completo que se desarrolla en una organización (Figura 3), este trabajo muy detallado arrojó un total de 64 atributos que el auditor debe cubrir para realizar un buen trabajo de revisión, para lo cual la propuesta técnica propone realizar 181 procedimientos de auditoría que cubren las 5 etapas del proceso.

Figura 3: Atributos y procedimientos de auditoría, por etapa.



Fuente: Elaboración propia.

Esto muestra una visión moderna y completa sobre el mecanismo de evaluación del desempeño que debe tener una organización, dicha visión se construye desde una mirada de la administración clásica,

en conjunto con una consideración contemporánea del control, a partir de la perspectiva de la auditoría de recursos humanos, lo cual permite realizar un adecuado control de la gestión sobre el desempeño de los trabajadores. Las ideas plasmadas tienen implícito muchísimo trabajo analítico y también han sido profusamente socializadas entre grupos de interés y testeadas en múltiples trabajos de terreno en organizaciones públicas y privadas de diferentes rubros de los negocios. Muchas de estas ideas, además han sido ya revisadas en varios congresos nacionales e internacionales y publicadas a nivel nacional e internacional.

Con mucho entusiasmo y alegría, deseo compartir con todos ustedes, de manera gratuita todo el material que inspiró este artículo y que dio origen a un libro de 454 páginas ([Auditoría al Desempeño del Personal](#)), en donde podrán revisar en detalle todos los aspectos técnicos que sustentan la propuesta para auditar de manera eficiente el desempeño en la organización. Para ello pueden descargar el libro en:

https://news.otalca.cl/otalca_noticias_al_dia/888/

