

Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría

Jorge Sánchez Henríquez
jsanchez@utalca.cl

Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile, y Contador Público y Auditor de la misma universidad. Actualmente cursa estudios doctorales en la ULSETB de Bélgica. Profesor de la Universidad de Talca, en Chile.

Viviana Calderón Calderón
viviana.calderon@cl.pwc.com

Contadora Pública y Auditora. Auditora Pricewaterhouse Coopers Chile. Ayudante de investigación Universidad de Talca (Chile).

Correspondencia: Casilla 721 Talca. Universidad de Talca, Chile o en su defecto a Hermanos Amunategui N° 630, departamento 1009, Santiago, Chile.

Resumen

Se presenta un análisis detallado de las diversas etapas del proceso de evaluación de desempeño y las principales tendencias genéricas de recursos humanos y aquellas tendencias que se relacionan directamente con la evaluación, que inciden directamente al efectuar una auditoría. La metodología utilizada se basó principalmente en revisiones bibliográficas y de artículos en publicaciones especializadas. Los resultados de esta investigación se presentan con una definición amplia del concepto de evaluación, referenciando diversos autores, principalmente contemporáneos, y continúa con una presentación teórica y gráfica del proceso de evaluación; posteriormente se muestran las principales tendencias que afectan a la administración de recursos humanos, como también a la evaluación de desempeño, realizando comparaciones entre la visión pasada y futura de una serie de conceptos vinculados con la evaluación, y se concluye con referencias contemporáneas de conceptos relacionados con la auditoría a la evaluación del desempeño.

Palabras clave: *Tendencias, auditoría, evaluación del desempeño.*



Abstract

We present a detailed analysis of the various stages of a performance evaluation process and the main human resource trends and those generic trends that are related to the performance evaluation, which directly affect the conduct of an audit. The methodology is based mainly on literature and article reviews which were published in specialized publications. The results of this research are presented with a broad definition of performance evaluation, referencing mainly contemporary authors, and we continue with a theoretical and a graphic presentation of the evaluation process. Subsequently, the major trends affecting human resource management are described, as well as performance evaluation, making a comparison between past and future visions of a series of concepts related to the evaluation, and concluding with contemporary references to concepts related with audits of performance evaluation.

Keywords: *Trends, auditing, performance evaluation.*

1. INTRODUCCIÓN

El desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica. La redacción de este artículo se llevó a cabo en medio de un intenso trabajo profesional y académico que nos convoca desde hace ya un tiempo, y en este devenir profesional, tratando de vincular el trabajo del auditor y del administrador de personal, han surgido muchas cosas nuevas e interesantes que afectan directamente la productividad organizacional.

Este artículo es producto de una necesidad que se presenta en el largo proceso que se ha desarrollado desde mediados de los años 90, relacionado con incursionar y desarrollar conceptos técnicos básicos en la incipiente área de la auditoría de recursos humanos. En efecto, durante todo este lapso nos hemos dado cuenta de que cada cierto tiempo aparece una serie de aspectos principalmente exógenos a la organización auditada, que tienen un efecto directo en la organización y, por ende, deben ser incluidos desde el comienzo en el trabajo de auditoría, desde la planificación y, sobre todo, a nivel de evaluación preliminar de riesgos.

La auditoría a la evaluación del desempeño es muy importante, sin embargo, es un campo que aún no ha sido mayormente profundizado, por consiguiente, no son muchas las publicaciones que se encuentran y que hagan alusión al tema; por tal razón, la presentación de este artículo se realiza con el objetivo de dar a conocer algunos de los aspectos básicos, primordiales y que son importantes tanto para las organizaciones que llevan a cabo la evaluación del desempeño como también para los auditores que desarrollan su trabajo de revisión en estas áreas.

2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son

un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño.

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que, como señala 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.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones que encontramos a través del tiempo.

Harris (1986) señala que

(...) los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (p. 276).

Para Robbins (1995),

(...) una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados (p. 666).

Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p. 231).

Además, según Gil, Ruiz y Ruiz (1997), la evaluación del desempeño

(...) supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (pp. 129 - 130).

Por su parte, para Chiavenato (1999),

(...) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357).

Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel 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” (p. 321).

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007),

(...) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229).

Finalmente, en 2008 Sánchez y Bustamante señalan que

(...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e ineffectivos (p.104).

Como se puede apreciar, existe consenso entre los autores más contemporáneos en relación con la visión sobre el concepto técnico del desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos. Ello es un buen punto de partida, sin embargo y lamentablemente, aún no hay acuerdo en la forma de evaluar el desempeño, y tampoco se hace una referencia sobre los efectos que pueden y van a existir necesariamente en el sistema de evaluación, producto de la internalización que la organización debe hacer, de manera obligatoria, a circunstancias y hechos concretos que producen cambios que se están desarrollando en el entorno.

3. EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, a continuación se presenta un apretado resumen de la publicación efectuada por Sánchez

y Bustamante (2008, pp. 119 - 126), que da a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.

- **Planificación del proceso de evaluación del desempeño**

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la “planificación”, para Sastre y Aguilar (2003), “es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones” (p.323). La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo el proceso. Una vez conocida esta información y divisado el escenario al que se puede enfrentar, la organización debe realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades. Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos. Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los empleados, sin embargo, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o por equipos, por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad. Además, en esta etapa debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con

base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc. Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación. Una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso. Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

- **Diseño del sistema de evaluación**

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que “si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden

pensar que todo el proceso de valoración carece de sentido” (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001, p. 246). Estas dimensiones, si bien deben relacionarse con el puesto, deben estar directamente relacionadas con lo que la empresa quiere evaluar en términos generales.

Luego, solo si la empresa lo desea, se debe asignar a cada evaluador las dimensiones que cada uno de ellos deberá evaluar, pues la empresa podría desear que cada evaluador (si ha definido más de uno) evalúe dimensiones específicas; todo va a depender de las necesidades de información que la organización tenga y de cómo desee obtenerla, o más bien, a través de qué fuentes informativas. Una vez que se ha definido claramente lo anterior se está en condiciones de seleccionar el método de evaluación. Según Sastre y Aguilar (2003, p. 324), al elegir un método de evaluación se está frente a una cuestión táctica, sin embargo, es muy importante para obtener los resultados que se desean, en términos de cantidad y calidad de la información obtenida a partir de ellos. En algunos casos, los métodos utilizados pueden ser muy simples, sin embargo, en estos casos, probablemente la información que se obtendrá será poco estructurada o de baja calidad; por otro lado, cuando se usan métodos más sofisticados se debe realizar mayor esfuerzo en el seguimiento de los empleados, pero, obviamente, esto redundará, generalmente, en una evaluación más completa y objetiva. Una vez seleccionado el método se está en condiciones de elaborar el instrumento de evaluación. Cuando existe más de un evaluador, la organización podría asignar ponderaciones a las distintas fuentes de evaluación que permitan obtener una evaluación final compuesta por las diversas fuentes utilizadas.

Otro de los aspectos importantes que se deben considerar en esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados) antes mencionada.

Luego se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello (en función de lo

planificado), establecer el periodo de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente.

Una vez que todo esto se ha especificado se está en condiciones de comenzar con la implementación del sistema que la organización ha diseñado.

- **Implementación del sistema de evaluación**

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, “la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas” (Mondy & Noe, 2005, p. 271). Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso, según lo señalado por Maristany (2000, p. 284). Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc., todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad. 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 & Noe, 2005, p. 272).

Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real. Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos. Mondy y Noe (2005) mencionan que “la documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. 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” (p. 272).

Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada. Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento.

- **Retroalimentación del empleado**

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista

(...) es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (Mondy & Noe, 2005, p. 273).

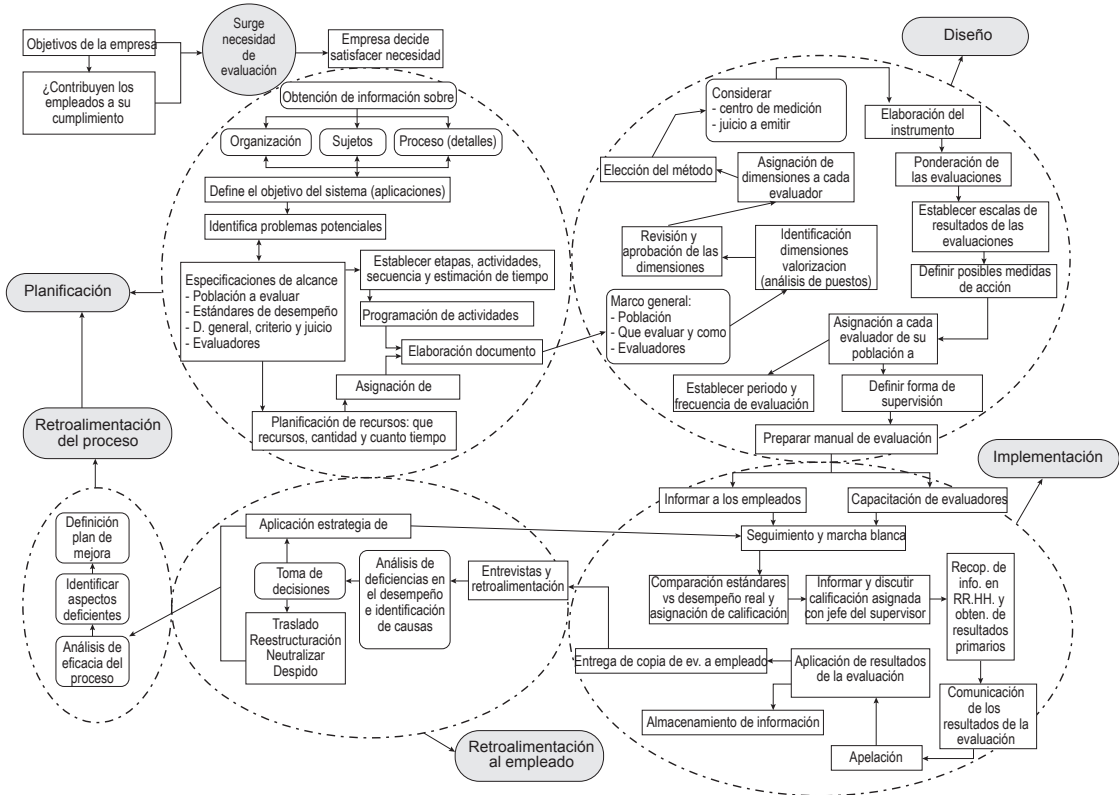
En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarle cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

- **Retroalimentación del sistema de evaluación**

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (en cierta forma, no olvidemos que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.

Para complementar el proceso anterior, y continuando con la misma línea de investigación, durante el desarrollo en México de la XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración se presentó una original propuesta para auditar la evaluación del desempeño del talento del personal, en la que se mostró un modelo preliminar sobre

el proceso de evaluación del desempeño que contenía 4 etapas básicas: planificación, diseño, implementación y retroalimentación, para el proceso de evaluación del desempeño del personal en las organizaciones. El modelo original, en el que se inspiró esa presentación en México, es el que se presenta a continuación en la figura 1.



Fuente: XLIII CLADEA, propuesta para auditar la evaluación del desempeño del talento del personal.

Figura 1: Proceso de Evaluación del Desempeño

4. TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS

Para comienzos de 2010 habíamos logrado identificar 32 grandes cambios principales que afectan a la administración y dirección de recursos humanos y que, sin lugar a dudas, impactarán el desempeño de los trabajadores en las empresas, por lo que los auditores de recursos humanos

necesariamente deberían considerarlos. Estas tendencias, que llamaremos “tendencias generales”, hacen referencia a los siguientes aspectos: Impersonalidad, Complejidad, Efecto inmediatez, Reconocimiento de la calidad de vida, Consumismo, Costo de vida creciente, Desarrollo en el concepto de compromiso, Cambios en remuneraciones, Capacitación en cambio, Desarrollo tecnológico galopante, Igualitarismo y atacamiento, Promoción interna, Visión cortoplacista, Potenciamiento, Trabajo en equipo, Seguridad del empleo, Inversión cada vez más rentable en salud y bienestar, Cambio en el género, Migraciones demográficas, Fuerza de trabajo más calificada, Competencias diferenciadoras, Nueva metodología para las compensaciones, Irrupción del mobbing, Profesionalización de la gestión de los recursos humanos, Control de gestión, Nuevas enfermedades laborales, Desarrollo ergonómico a nivel de política organizacional, Desarrollo de competencias, Presión social creciente, Depresión creciente, Cambio de paradigma y Cambios valóricos.

En la realización de esta investigación hemos tratado también de vincular el trabajo del auditor a las diversas variables exógenas que pueden afectar su auditoría; por lo tanto, durante 2010 publicamos un total de 56 tendencias que afectan el proceso de capacitación en las organizaciones, las cuales fueron agrupadas en un total de 11 categorías, y que influyen en el trabajo del auditor, que correspondían a las siguientes:

- Tendencias en relación con el entorno
- Tendencias relacionadas con los métodos de capacitación
- Tendencias respecto a los involucrados
- Tendencias en relación con el costo y financiamiento
- Tendencias orientadas a los objetivos organizacionales
- Tendencias respecto a la consideración e importancia de la capacitación
- Tendencias respecto a las capacidades requeridas
- Tendencias relacionadas con el puesto de trabajo y remuneraciones
- Tendencias respecto al tiempo empleado en la capacitación
- Tendencias con efectos secundarios
- Otras tendencias

A continuación damos a conocer las conclusiones generales publicadas por Sánchez y Calderón (2010, pp. 75-99) de cada una de esas categorías:

- a. **Tendencias en relación con el entorno:** Los grandes cambios en los cuales nos vemos envueltos han afectado directamente la importancia que se ha dado a la capacitación; es más, es la manera como las organizaciones hacen frente a aquellos cambios en el entorno, políticos, culturales, buscando una diferenciación y reconocimiento social. Son estos cambios, además, los que han impulsado tanto a trabajadores como organizaciones a una necesidad constante de resultados inmediatos y han llevado a las entidades a la necesidad de evolucionar hacia un perfil de organización flexible.
- b. **Tendencias relacionadas con los métodos de capacitación:** Encontramos un paraíso de oferta respecto a la capacitación, pero, sin duda, la tecnología es uno de los elementos de apoyo más importantes, la cual hoy en día ha adquirido un carácter fundamental, e incluso en ocasiones se llega a una sobreutilización y abuso de ésta. En adición, se han implementado otros métodos que buscan principalmente impulsar el autoaprendizaje y la eficiencia del tiempo; entre los principales, *coaching* y *e-learning*.
- c. **Tendencias respecto a los involucrados:** Generalmente contábamos con dos actores principales en la capacitación: un instructor, quien hoy se caracteriza más bien por ser un facilitador, y el capacitado, quien actualmente juega un rol activo, con mayor participación al momento de ser capacitado, sin embargo, en la actualidad encontramos un nuevo involucrado, el Estado, que se hace presente dando incentivos e incentivando a las organizaciones para que inviertan más recursos en capacitación.
- d. **Tendencias en relación con el costo y financiamiento:** Respecto a los costos de la capacitación, hoy éstos tienden a ser compartidos entre la organización y el trabajador y poseen además múltiples financiadores, léase, la organización, el trabajador, el Estado e inclusive el cliente. Al apostar por capacitación se apuesta también a una futura rentabilidad, sin embargo, el costo de vida tiende a ir en aumento, lo que pone en un dilema a quien desea capacitación entre destinar recursos a su diario vivir o invertir para capacitarse. Este dilema ha

impulsado a poner énfasis en lograr mayor optimización y eficiencia de los recursos, buscando alternativas de capacitación que reduzcan los costos, entre los que tenemos: focalización en la calidad, capacitación a empleados específicos, con la finalidad que éstos deriven en efectos positivos en la organización para aquellos trabajadores que no han sido capacitados.

- e. **Tendencias enfocadas a los objetivos organizacionales:** Se da gran importancia a contar con una estrategia clara, que permita conocer falencias en la organización; se busca, además, una capacitación con el fin de lograr beneficios colaterales, orientada hacia el logro de la estrategia y hacia el reconocimiento de los valores que desea reflejar la organización, dando énfasis especialmente al liderazgo y la motivación.
- f. **Consideración, importancia y capacidades requeridas:** Hoy no solo las empresas están considerando de suma importancia la capacitación, al punto de incluirla en el presupuesto empresarial y focalizarse también a la evaluación del proceso, sino que además los trabajadores están reconociendo que la capacitación es la única manera y la más viable para mantenerse vigentes. Por otro lado, las organizaciones buscan tener personal competente, calificado, por lo que se han enfocado en luchar para contar con trabajadores íntegros, que posean capacidades múltiples, capaces de trabajar en equipo, poniendo especial énfasis en el fomento de las capacidades blandas, como el liderazgo, la motivación, comportamiento, etc.
- g. **Tendencias relacionadas con el puesto de trabajo y remuneraciones:** Hoy más que nunca las empresas están interesadas en no realizar cambios bruscos de personal; por el contrario, quieren mantener a sus empleados actuales; por este motivo utilizan diferentes políticas de retención, con tendencia a mejorar el salario a aquellos trabajadores capacitados, por tanto la responsabilidad de mantener un puesto de trabajo ha migrado principalmente desde la entidad al trabajador.

h. Tendencias en la capacitación con miras a efectos secundarios:

Se busca con mayor énfasis lograr efectos colaterales a través de la capacitación, se espera que además de aumentar la eficiencia y competitividad, ésta derive en otros efectos valiosos tanto para colaboradores como para la organización en sí, por tanto, se busca un cliente satisfecho, disminución de los accidentes laborales; se utiliza además como ablandador de posiciones y mejoramiento de la comunicación.

i. Tendencias respecto al tiempo empleado en la capacitación: Hoy se busca un concepto de capacitación basado en un proceso continuo en el tiempo; en efecto, se tiende a privilegiar la constancia por sobre la profundidad; además, se está optando por cursos de capacitación más extensos, periodos más largos y considerables con el fin de lograr una capacitación más efectiva.

j. Otras tendencias: Una mayor delegación de funciones por parte de las organizaciones está derivando en mayores necesidades de capacitación, sin embargo, la escasez de recursos ha llevado a utilizar diferentes metodologías; una de ellas es el incentivo hacia el autoaprendizaje o “aprender a aprender”; otro método, la subcontratación, que ofrece a menudo buenos profesionales, frena a algunas empresas a invertir en capacitación, las cuales prefieren esta vía para cubrir las necesidades. Finalmente, se busca una sistematización del proceso, especialmente para la detección de necesidades.

5. TENDENCIAS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De los temas mencionados anteriormente es fácil deducir que hay un efecto directo y también otro indirecto en el reconocimiento por parte del trabajador de las tendencias que están afectando a la sociedad hoy en día; en efecto, esos cambios profundos afectan significativamente el comportamiento de la persona y, por tanto, su desempeño laboral en la organización; esto se debe considerar para realizar cualquier análisis medianamente serio y futurista de lo que se puede esperar a nivel de la evaluación sistémica del desempeño. Desde el punto de vista conceptual, el proceso sistémico de la evaluación del desempeño no ha cambiado, y tampoco se espera que lo haga, sin embargo, el reconocimiento del efecto

de cada concepto en dicho proceso sí que tiene un efecto diferente si se lo considera con una visión de pasado en contraposición de otra visión de futuro, marcado por una tendencia; es decir, desde la perspectiva del auditor, cada atributo considerado como factor de riesgo va cambiando en el tiempo, y el auditor debe estar muy atento a estas variaciones.

A continuación se desarrollan, a modo referencial, solo algunas perspectivas contrapuestas entre lo antiguo y la tendencia subyacente que afectan el proceso de evaluación del desempeño del trabajador en la organización actual:

- a. **Propósito u objetivo central de la evaluación del desempeño y vinculación con otros procesos de recursos humanos:** Antes, el objetivo único era conocer los malos rendimientos para eliminar a los malos trabajadores; la tendencia va en el sentido que la nueva evaluación del desempeño tiene propósitos múltiples y vinculantes con otros procesos. En efecto, se utiliza, entre otras cosas, para planificar la demanda de recursos humanos, determinar políticas de remuneraciones y compensaciones, es insumo básico de acciones de capacitación, su información es fundamental para realizar movimientos de personal, como por ejemplo, ascensos o traslados, ajustar cargos y especificaciones del mismo; en definitiva, tiene relación directa con todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos en la organización.
- b. **Marco referencial:** Antes no existía un marco referencial o teórico que sustentara la génesis del sistema, muchas veces el proceso surgía por acumulación de esfuerzos individuales y aislados, que en algún momento se sistematizaban y se proyectaban a toda la organización; por el contrario, la tendencia es, en primer lugar, definir, trabajar y, sobre todo, socializar un marco conceptual inicial en todos los niveles de la organización.
- c. **Evaluación como proceso:** Antes, la evaluación era producto de un proceso simple realizado generalmente por el jefe; la tendencia reconoce que debe ser producto de un sistema cada vez más complejo en el cual se involucren muchas personas, existan diferentes fuentes de información y sea un proceso totalmente sistémico y permanente.

- d. **Fuentes de información involucradas:** Antes existía solo una fuente que alimentaba toda la información del proceso, con todas las limitaciones propias que ello involucra; la tendencia muestra que las fuentes deben ser múltiples y diversas en su funcionamiento, es decir, mientras más heterogéneas sean mejor es la calidad de la información con la que se alimenta el mecanismo de evaluación del trabajador, y también se desagrega el nivel de dependencia del proceso mismo de evaluación.
- e. **Cantidad de instrumentos involucrados:** Antes no existía el uso de instrumentos de evaluación para el proceso, o bien se empleaban elementos de evaluación muy deficientes; en efecto, se tenía exclusivamente la opinión unilateral de un superior sin ningún criterio preestablecido de discriminación, solo con base en la buena voluntad, el tino y criterio personal del directivo; la tendencia va en el sentido contrario, se privilegia el uso de varios y diversos instrumentos que idealmente se vayan complementando en el transcurso del proceso de evaluación.
- f. **Calidad de los instrumentos:** Antes, el único instrumento aplicado era una conversación entre el evaluado y el evaluador, de carácter principalmente informativo, generalmente a final de año, de muy corta duración, en la que el superior le comentaba su propia percepción al trabajador; la tendencia muestra que dado lo sofisticado que se va tornando el proceso en sí, la calidad de los instrumentos también va mejorando considerablemente; esto es muy ventajoso para la calidad final de la evaluación.
- g. **Calidad de la medición:** Antes, la calidad de la medición tenía la particularidad de ser muy precaria, era un parecer absolutamente subjetivo del superior directo del trabajador, sujeto a una serie de prejuicios iniciales y sin mayor análisis técnico; la tendencia muestra que gracias a la complejidad sistémica que va adoptando el proceso mismo de evaluación, la calidad va mejorando de manera sostenida en el tiempo.

- h. **Capacitación de los involucrados:** Antes, el concepto de capacitación para los evaluadores era algo impensado y no practicado, la precariedad de los antiguos sistemas no ameritaba dicha capacitación; la tendencia hace que debido a la complejidad de los sistemas, dada, por ejemplo, por variables más duras de evaluar, definición de criterios uniformes y manejo de diversas herramientas, la capacitación sea parte integrante y fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de evaluación para las personas que tienen cualquier tipo de responsabilidades en la evaluación. A esto se suma que también es deseable que se involucre activamente al evaluado en el proceso; y uno de los mejores caminos para ello es a través de capacitaciones de carácter informativo y explicativo.
- i. **Costos involucrados:** Antes, el costo se acercaba a cero, y no era más que el tiempo invertido en una reunión anual de 15 o 20 minutos entre el supervisor directo y el trabajador, si es que se materializaba dicha reunión; la tendencia consiste en que se hace necesario invertir mucho tiempo y dinero para realizar un mejor proceso de evaluación; la máxima es, entonces, que las organizaciones eficientes y exitosas son las que tienen tras de sí una inversión importante en el desempeño de sus trabajadores, y dichos gastos son mirados por éstas como una inversión muy rentable.
- j. **Tiempo empleado:** Antes, como se analizó en párrafos anteriores, el tiempo empleado tanto por evaluadores y evaluados era mínimo; la tendencia indica que se debe invertir tiempo de manera constante en todo el período de evaluación y no solo al final del mismo, por lo tanto, el tiempo invertido crece de manera importante; este es uno de los nuevos costos en que se debe invertir en el proceso.
- k. **Rol del evaluado:** Antes, el evaluado jugaba un rol absolutamente pasivo en la evaluación de desempeño, y esto era algo comúnmente aceptado en la organización, e inclusive a nivel de sindicatos y asociaciones gremiales; la tendencia señala que el evaluado ahora debe tener un rol absolutamente activo, hasta llegar al extremo de ser él mismo, por ejemplo, un actor a nivel de fuente de información, la

cual puede llegar incluso al nivel de practicar una autoevaluación de su desempeño pasado o, bien, comprometer un desempeño futuro.

1. **Retroalimentación al empleado:** Antes, la retroalimentación prácticamente no se presentaba, en el mejor de los casos, una mera comunicación de resultados; la tendencia indica que es de vital importancia realizar una detallada retroalimentación al trabajador, que inclusive contenga acuerdos, compromisos y plazos específicos entre evaluador y evaluado, en los cuales exista un compromiso explícito de ambas partes.
- m. **Variables involucradas en el proceso:** Antes, la visión era bastante extremista o pendular; en efecto, o bien nada se evaluaba o, por el contrario, se buscaba evaluar todo; esto se traducía en que se trataba de evaluar una gran cantidad de variables y subvariables que representaran la totalidad de las funciones y responsabilidades que ejercía el trabajador, con resultados bastante magros y discutibles, con instrumentos muy pesados y densos, poco manejables y de baja confiabilidad. La tendencia señala que la cantidad de variables debe ser muy reducida, se privilegia la calidad de la evaluación, en desmedro de la cantidad de variables consideradas; el principio implícito es la concentración del proceso en lo netamente relevante, es decir, se asume que si hace bien lo importante, no es determinante evaluar el resto y se hace la presunción de integralidad del desempeño del trabajador con base en variables fundamentales.

A continuación se muestra una “matriz de tendencias”, construida en 3 columnas, en la cual se muestra en la columna (1) el concepto técnico asociado al proceso de evaluación del desempeño, en la columna (2) se hace un análisis de lo que sucede en un sistema de evaluación de baja calidad, y en la columna (3) se muestra la tendencia que ya debería tener considerada e incorporada en su diseño, un buen sistema de evaluación (ver tabla 1); con base en ello se estaría hablando, entonces, de una evaluación de última generación. Como puede parecer obvio, pero es importante recalcar, con dicha matriz no se pretende incorporar un análisis de todas las tendencias que existen; más bien, se hace una revisión de aquellas que

aparecen en este momento como más polarizadas en su efecto directo en el sistema de evaluación del personal.

Tabla 1
Matriz de Tendencias

CONCEPTO TÉCNICO (1)	PASADO (2)	TENDENCIA (3)
Fuente	Solo una	Múltiples
Competencias evaluadas	Solo duras	Duras y blandas
Importancia de las competencias evaluadas	Duras	Duras y blandas
Enfoque genérico	Coercitivo	Colaborativo
Rol del evaluado	Pasivo	Activo
Criterios	Generales	Específicos
Propósito	Único	Múltiples
Períodos	Largos	Más cortos
Proceso	Simple	Complejo
Diseño	No sistémico	Sistémico
Estándares de desempeño	Cumplimiento de normas	Iniciativa, creatividad, responsabilidad, etc.
Involucrados	Dos	Múltiples involucrados
Capacitación	Innecesaria	Fundamental
Sensibilización organizacional	Innecesaria	Vital
Vinculación con otros procesos	Casi nula	Absoluta
Apoyo tecnológico	Escaso	Considerable
Tiempo empleado	Escaso	Considerable
Calidad de la medición	Baja	Mediana
Marco referencial	Baja consideración	Alta consideración
Principios	No considerados	Muy considerados
Conflictividad	Baja	Alta
Retroalimentación	Poco necesaria	Muy necesaria
Orientación del proceso	Control	Gestión y dirección
Grado de involucramiento	Muy bajo	Altísimo involucramiento
Cantidad de los instrumentos	Ninguno/uno	Múltiples
Calidad de los instrumentos	Baja	Alta sofisticación
Costos	Muy bajos	Altos
Eficacia	Muy baja	Mediana
Orientación de la medición	A resultados	A medios, procesos, resultados y agregación de valor

Continúa...

CONCEPTO TÉCNICO (1)	PASADO (2)	TENDENCIA (3)
Indicadores	Muy poco utilizados	Absolutamente necesarios
Retroalimentación al empleado	Casi nula	Frecuente
Procesos evaluados	Permanentes	Sujetos a cambio e innovación
Seguimiento	Nulo	Alto
Retroalimentación al proceso	Casi nula	Frecuente
Resultados	Absolutamente subjetivos	Más objetivos
Variables	Muchas/todas	Pocas
Visión	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Equipos	Unidisciplinarios	Multidisciplinarios
Estructura organizacional de apoyo	Centralizada (vertical)	Descentralizada (horizontal o matricial)
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Criterios de evaluación subyacentes	Minimización de costos	Optimización
Trabajadores como insumo del sistema de evaluación	Costo	Recurso/inversión
Cargos/roles evaluados	Roles formalmente definidos	Roles flexibles (multifuncionalidad)
Orientaciones para retroalimentación	Si es que se da, es solo reactiva	Obligatoria y proactiva (estratégica)

- (1) El concepto técnico corresponde a un elemento que participa directamente en el proceso de evaluación del desempeño.
- (2) Como el elemento se comporta o se comportaba en el pasado.
- (3) Como el elemento se comportará en el futuro.

Fuente: Elaboración propia.

6. AUDITORÍA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Debido a la importancia del proceso de evaluación del desempeño para las organizaciones, muchas de éstas están invirtiendo recursos para tener la opinión desde una visión de un experto respecto a la razonabilidad del proceso, acudiendo a los auditores de recursos humanos. La auditoría de recursos humanos es compleja, puesto que

(...) es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal (Reyes, 2005, p. 223).

Sin embargo, a pesar de su complejidad, posee múltiples beneficios, entre los cuales Burbano (1995, pp.79 - 80) menciona los siguientes:

- Crea una imagen de reconocimiento al recurso humano de la firma ante directivos y subalternos.
- Incentiva la responsabilidad del personal de la empresa.
- Clarifica los derechos, deberes y responsabilidades de cada individuo.
- Permite identificar problemas críticos del personal antes de repercutir en el ambiente organizacional.
- Economiza costos al aplicar procedimientos eficaces de administración de personal.
- Permite la medición de eficiencia de los recursos humanos frente a los recursos materiales.
- Asegura un mejor cumplimiento de los requerimientos legales y sociales.
- Por último, el cálculo del costo de vinculación y desarrollo del personal, así como la determinación de su valor, es importante en la fijación de estrategias y políticas de personal.

Muchos autores se han referido a lo que significa la auditoría de recursos humanos y la importancia que ésta tiene para las organizaciones, sin embargo, actualmente está identificándose una nueva tendencia en la que ciertos autores se están refiriendo más que a la auditoría genérica de recursos humanos, a la auditoría específica que se realiza a cada una de las áreas; por ejemplo, auditoría a la capacitación, al reclutamiento, al proceso de selección, entre otros. En esta definición se encuentra incluida también la auditoría de evaluación de desempeño. Si bien actualmente no son muchos los autores ni las publicaciones que han abordado este tema, encontramos algunos, como por ejemplo, Hernández, Sverdhik,

Churden y Sherma (como se cita en Burbano, 1995, p.103) hacen alusión al concepto y mencionan ciertos aspectos que se deben evaluar en una auditoría a las diferentes funciones de los recursos humanos (ver tabla 2), incluyendo también los principales aspectos que se deben evaluar de la función de evaluación del desempeño.

Tabla 2
Aspectos principales para auditar

FUNCIÓN	ASPECTOS PARA EVALUAR
Planeación	Presupuestos de personal
Reclutamiento	Fuentes de reclutamiento Costos de reclutamiento
Selección	Entrevistas de empleo Solicitudes no aceptadas y las causas Solicitudes de transferencias Solicitudes de promoción
Capacitación y desarrollo	Costo de cursos y programas Registros de eficiencia en producción Registros de accidentes Grado de cumplimiento de los programas Control de calidad (registro)
Evaluación del desempeño	Rendimiento de los departamentos Comparación de las evaluaciones de los departamentos Registros de producción Datos de desperdicio de materiales Archivo de entrevistas de evaluación
Compensación	Archivo sobre salarios y bonificaciones Resultados de encuestas de salarios Información sobre horas extras Información sobre costo de prestaciones social, legales y extralegales
Relaciones laborales	Registro de demandas Información adicional sobre laudos arbitrales u otros
Ambientes en el trabajo	Informes sobre rotación de personal Informes de ausentismo Informes de inspecciones de trabajo Resultados de las encuestas sobre actitudes

Fuente: Burbano (1995, p.103).

Por su parte, Restrepo (2009) señala algunos instrumentos que ayudan a recabar información para efectuar una auditoría a la gestión del talento humano, y respecto a la evaluación del desempeño menciona ciertas preguntas que pueden ayudar a recolectar evidencias del proceso, las cuales se dan a conocer en la siguiente tabla.

Tabla 3
Auditoría Proceso de Medición del Desempeño

Auditoría Proceso de Medición del Desempeño	SÍ	NO	OBSERVACIONES
¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?			
¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?			
¿La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?			
¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos?			

Fuente: Restrepo (2009, p. 15). Extraído de http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf

Para concluir, es importante recalcar que para poder realizar una auditoría de calidad a la evaluación de desempeño es básico y primordial, para un auditor de recursos humanos, que conozca claramente las etapas del proceso y todos sus componentes; es vital, además, que conozca una definición del concepto, tener noción de lo que significa la evaluación del desempeño y conocer y considerar todas las variables exógenas que pueden afectar su auditoría de recursos humanos, especialmente la de evaluación de desempeño.

CONCLUSIONES

En este artículo definimos la evaluación de desempeño según la visión de diferentes autores, con una perspectiva cronológica que se inicia con una definición del año 1986 y posteriormente se dan a conocer autores más contemporáneos hasta el año 2008; adicionalmente presentamos el proceso de evaluación del desempeño, que tiene las siguientes etapas: planificación del proceso de evaluación del desempeño, diseño del sistema de evaluación, implementación del sistema de evaluación, retroalimentación del empleado y retroalimentación del sistema de evaluación.

En relación con tendencias en recursos humanos, se referencia que durante 2010 habíamos logrado identificar treinta y dos cambios principales que afectaron a la administración y dirección de recursos humanos; a su vez, publicamos un total de cincuenta y seis tendencias que afectan el proceso de capacitación en las organizaciones, las cuales fueron agrupadas en un total de once categorías.

El proceso de análisis de tendencias debe ser un proceso permanente y sistémico al proceso de evaluación del desempeño; una manera eficiente de mantener un buen sistema es incorporar la tendencia desde el momento en que ella aparece; de hecho, las organizaciones sobresalientes tienen una característica muy distintiva y fácilmente observable: su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. No se debe olvidar que los cambios afectan de manera directa a la organización y a sus trabajadores en primer lugar y de manera inmediata y en un cercanísimo segundo lugar tienen un gran impacto, el cual también es directo, en el sistema de evaluación del desempeño, por lo tanto, la sugerencia consiste en que siempre se debe estar monitoreando las nuevas tendencias que se presenten. La diferencia entre un sistema de evaluación del desempeño ineficiente u obsoleto y un “sistema de evaluación de última generación” puede deberse, en gran medida, a la capacidad de reconocer e internalizar las tendencias que lo afectan. Las tendencias en evaluación del desempeño identificadas en este artículo hacen referencia al propósito u objetivo central de la evaluación del desempeño y vinculación con otros procesos de recursos humanos.

Finalmente, mencionamos ciertos aspectos que son importantes de considerar y evaluar en la auditoría a la evaluación de desempeño, entre los cuales se destacan el rendimiento de los departamentos, archivo de entrevistas de evaluación, y evaluar si se establecen parámetros, procedimientos e instrumentos para efectuar el proceso de medición del desempeño.

Referencias

- Arens, A. & Loebbecke, J. (1996). *Auditoría. Un enfoque integral* (6ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ariza, J., Morales, A. & Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. McGraw-Hill.
- Bohlander & Snell (2005). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). México: Cengage Learning.
- Burbano, J. (1995). *Auditoría de personal* (2ª ed.). Colombia: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Ferraro, A. (2001). *Administración de los recursos humanos*. Argentina: Valletta Ediciones.
- Gil, I., Ruiz L. & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Harris, O. (1986). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos*. México: Limusa
- Lavanda, D. (2005). *Evaluación del desempeño*. Extraído de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metodos>.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires (Argentina): Pearson Education.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). Formación, orientación y desarrollo. En Mondragón, A. (trad.), *Dirección y administración de Recursos Humanos* (pp. 384-421). Estados Unidos: McGraw-Hill.

- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal 1: Relaciones humanas*. México: Limusa.
- Restrepo, F. (2009). *Instrumentos para auditar la gestión del talento humano una propuesta de competitividad y productividad*. Capítulo de memoria, presentado en la XLIV Asamblea del Consejo Latinoamericano de Facultades de Administración. Ecuador.
- Robbins, S. (1995) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Sánchez, J. (2011). Análisis de los principales problemas que se presentan en la auditoría de procesos de capacitación. *Contabilidad y Auditoría* (227), 130-154.
- Sánchez, J. & Calderón, V. (2010). Tendencias que afectan la auditoría del proceso de capacitación. *Contabilidad y Auditoría* (220) ,75-99.
- Sánchez, J. & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría* (198), 105-133.
- Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Slosse, C., Gordicz, J., Giordano, S., Servideo, F., López, D., Dreispiel, G., Pace, C. & De Marco (1990). *Auditoría: Un nuevo enfoque empresarial*. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Macchi.
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison - Wesley Iberoamericana.
- Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Wittington, O. & Pany, K. (2005). *Principios de auditoría* (14ª ed.). México: McGraw-Hill.