



Auditing the Design Process of the People Evaluation System: the Case of Chilean Companies

Jorge Alejandro Sánchez Henríquez and Ignacio Pizarro Quezada

EasyChair preprints are intended for rapid dissemination of research results and are integrated with the rest of EasyChair.

May 10, 2020



AUDITORÍA AL PROCESO DE DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAS: EL CASO DE EMPRESAS CHILENAS

**Jorge Alejandro Sánchez Henríquez
Ignacio Pizarro Quezada**

Universidad de Talca

Facultad de Economía y Negocios

Avenida Lircay s/n, Talca

Chile

**jsanchez@utalca.cl o jorge.sanchez@egeu.cl
ipizarro@utalca.cl**

56-71-2200310 o 56-71-2200316

Track 2: Liderazgo y Gestión del Capital Humano

AUDITORÍA AL PROCESO DE DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAS: EL CASO DE EMPRESAS CHILENAS

RESUMEN

En CLADEA 2016 en Colombia se presentaron resultados de revisiones realizadas en empresas en Chile relacionadas con las intenciones que ellas tenían por realizar la planificación del proceso de evaluación para sus trabajadores, en este trabajo se muestra la realidad en relación al diseño efectivo del proceso de evaluación de personal, para una muestra muy importante de empresas chilenas, en efecto, este trabajo es fruto de una línea de investigación que realizó presentaciones anteriormente en CLADEA 2012 y 2013, y también en el año 2013 en la XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad (Uruguay), en el año 2014 en el IX Encuentro Iberoamericano de Educación (Colombia) y en el año 2015 en la XXXI Conferencia Interamericana de Contabilidad (República Dominicana). Este trabajo se centra en determinar los principales problemas que presentan 90 organizaciones chilenas, en sus sistemas de evaluación de personal. El objetivo general de este trabajo fue diseñar y aplicar una propuesta técnica para auditar la etapa de diseño del proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores. Como conclusión general se puede afirmar que la propuesta permitió revisar en profundidad a las organizaciones participantes, detectándose en un gran número de ellas problemas que se deben solucionar a la brevedad. A nivel de la propuesta técnica de revisión, se está en condiciones de afirmar que la metodología utilizada en esta investigación es exportable a la revisión de otros sistemas de gestión y dirección de recursos humanos, actualmente se está utilizando en la evaluación de sistemas de capacitación y también con sistemas de compensaciones al personal.

Palabras clave: Auditoría, auditoría de recursos humanos, evaluación del desempeño y diseño de la evaluación del desempeño.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben evaluar el desempeño de sus trabajadores si quieren asegurarse realmente de cumplir con sus objetivos estratégicos, en efecto, la mayoría de las empresas reconocen que el personal es un componente fundamental de su negocio, en esa línea es que un buen administrador de recursos humanos puede lograr que su empresa tenga una fuerza laboral con alto desempeño (Moreno, 2011; Tamkin, 2004), para lograrlo debe tener procesos de evaluación del desempeño que le den información oportuna y fidedigna, para saber esto debe evaluar la confiabilidad de dichos procesos. Los trabajadores siempre pueden aumentar su productividad individual, (Rodríguez-Ponce, 2009; Dowrick, 2003; Bassanini y Scarpetta, 2002). Las organizaciones deben evaluar el desempeño de sus trabajadores si quieren asegurarse realmente de cumplir con sus objetivos estratégicos, en efecto, la mayoría de las empresas reconocen que el personal es un componente fundamental de su negocio (Sastre y Aguilar, 2003; Kliksberg, 1998; Valle, 2004; y Bock; 2015). Los trabajadores y también los encargados de la gestión de recursos humanos ocupan hoy un lugar central en las organizaciones, debido a que son los individuos los que influyen directamente en la eficiencia de los procesos y por ende en los resultados organizacionales (Exley y Legge, 2001).

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Auditoría de recursos humanos

Uno de los primeros programas de auditoría publicados aunque muy rudimentario es de origen brasileño (Siegfried, 1965), en la misma línea hay un clásico que en sus inicios se atrevió a diseñar un programa de auditoría (Chiavenato, 2007), 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. La auditoría de recursos humanos es un proceso

de evaluación sistemático que validará las políticas, prácticas y programas de recursos humanos (Real, 2007), se orienta a evaluar la gestión estratégica de los recursos humanos (De Quijano y Navarro, 1999; Nevado, 1988 y Sánchez y Bustamante, 2008), la auditoría de recursos humanos es la que suministra a la organización datos sobre los niveles operacional, gerencial y estratégico (Fombrum, Tichy y Devanna, 1984), en definitiva las auditorías de recursos humanos, examinan si se realizan y siguen las políticas y prácticas de recursos humanos (Milkovich y Boudreau, 1994), la auditoría de recursos humanos es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades de personal (Reyes, 2000), su ámbito de acción es más amplio ya que se refiere no solamente a la formación interna de un equipo de dirección, sino también a sus valores, a su estilo de dirección y sus orientaciones (García, 2003), se buscan deficiencias y se ayuda a mejorar, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización (Pérez y Oreo, 2006), al realizar una auditoría de recursos humanos se obtienen beneficios y se verifican aspectos importantes para la organización (Werther y Davis, 1995).

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un subsistema de gran importancia dentro de la gestión del capital humano, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados y puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad (Pérez, Leyva, Bajuelo y Pérez, 2015). El proceso de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores (Mondy y Noe 2005). A medida que ha avanzado el tiempo las organizaciones han internalizado que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, es por esto, que con el paso del tiempo también se han dado cuenta que más que empleados, son recursos para la organización, de ahí que surge el término “recursos humanos”. De esta forma nace la necesidad de saber cómo se están aprovechando estos recursos

y si los mismos están aportando a la organización y para esto es necesario evaluar su desempeño. Sin embargo, como mencionan Pereda y Berrocal (1999) y también Werther y Davis (2008) 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.

Auditoría a la evaluación del desempeño

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

Diseño del proceso de evaluación

Según Sánchez y Rojas (2014) en esta etapa la empresa establece de antemano qué hará, para alcanzar sus objetivos, el proceso de planificación se inicia desde el momento en que la empresa comienza a buscar la información base para la planeación, es decir, aquella información que

puede satisfacer el surgimiento de la necesidad de evaluar el desempeño, en este sentido, se debe cumplir con las siguientes actividades:

1. Búsqueda de información.
2. Planteamiento de objetivos.
3. Identificación de riesgos potenciales que impidan el cumplimiento de su objetivo.
4. Toma de decisiones de los aspectos principales sobre los que se basará el proceso.
5. Establecer las etapas del proceso y las actividades, secuencia y estimación de tiempo.
6. Planificación de recursos (qué recursos, cantidad y cuánto tiempo), programación de actividades, asignación de recursos, elaboración de documento formal.
7. Programación de las actividades.
8. Asignación de recursos.
9. Elaboración de un documento formal.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Fundamentación del problema

Los trabajadores son el activo más importante de las organizaciones por lo tanto es importante incrementar y rentabilizar su funcionamiento, en ese sentido es que resulta absolutamente pertinente que se conozca y evalúe el desempeño de los trabajadores, para lograr aquello es necesario y fundamental contar con un eficiente mecanismo de evaluación del desempeño del personal, dicho mecanismo requiere que la planificación del mismo sea adecuada ya que si ella falla el sistema estará funcionando inapropiadamente. En este trabajo se muestra la evaluación que se hace del proceso de diseño de la evaluación.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

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

Objetivo general

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

Objetivos específicos

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

Justificación de la investigación

El hecho de presentar una propuesta de auditoría para determinar cómo las organizaciones están realizando la planificación de su proceso de evaluación de su personal, es relevante por las razones expuestas en los apartados anteriores, y además porque en la literatura clásica, no existe una propuesta técnica que permita realizar auditoría a este tema y de esta forma obtener evidencia respecto a la eficacia del mismo. Es precisamente esta la razón que justifica este trabajo, pues si bien las organizaciones necesitan saber como es el desempeño de sus trabajadores, más aun necesitan conocer si la herramienta que están utilizando es efectiva o no, lo cual se pretende conocer a través de los diversos procedimientos de auditoría propuestos en este trabajo de investigación.

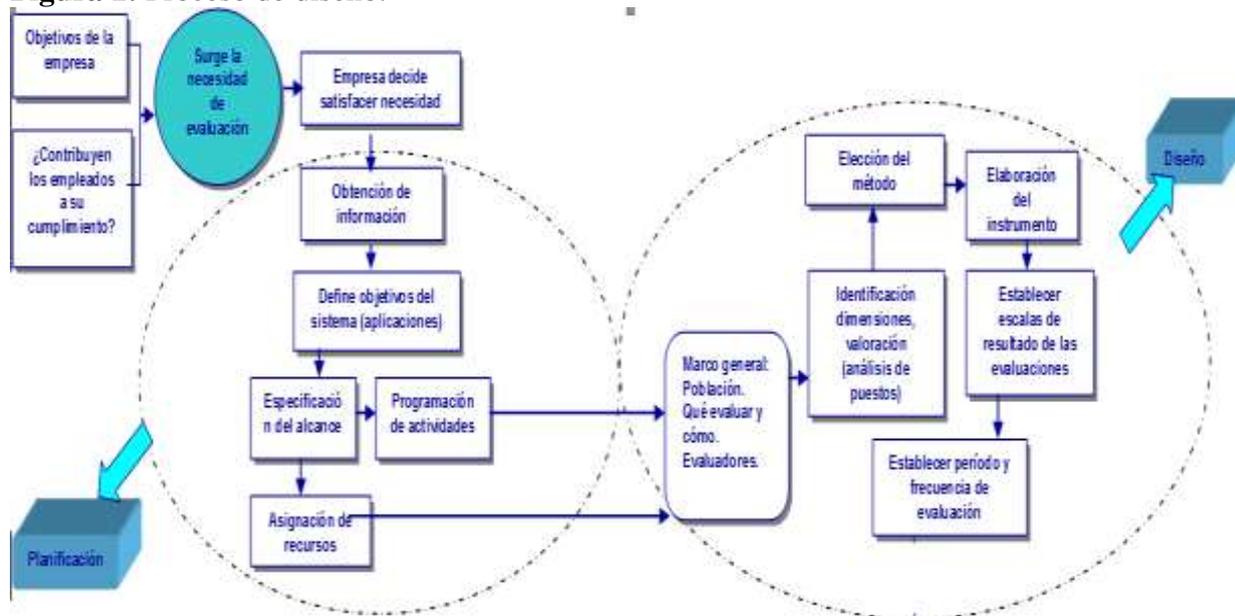
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

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

RESULTADOS

Definición gráfica del proceso de diseño

Figura 1: Proceso de diseño.



Fuente: Elaboración propia.

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

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

Tabla 1: Atributos, riesgos y procedimientos de auditoría.

ATRIBUTO	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA
1. Existencia	a) Obtener y analizar el documento en el cual se definan todos los aspectos del sistema utilizado. b) Si no hay documento, indagar sobre cómo se realizó el diseño. c) Indagar con el personal encargado del diseño si: - Se identificaron, revisaron y aprobaron las dimensiones a evaluar. - Se realizó la asignación de dimensiones a cada evaluador. - Se seleccionó un método. - Se definieron los componentes de la calificación total. - Se elaboró una escala global discriminatoria. - Se realizó una asignación clara de la población a los calificadores. - Se definieron o consideraron posibles acciones a realizar en función de los resultados.
2. Validez de las dimensiones: - Alineación	Alineación: a) Realizar un análisis comparativo entre las dimensiones y/o subfactores y la descripción del cargo, a fin de determinar si hay relación entre ellos.

<p>- Integridad - Objetividad de las dimensiones</p>	<p>b) Indagar con el personal evaluado, cuáles son las dimensiones que considera deben ser evaluadas y realizar una comparación de dichas dimensiones y/o subfactores con las identificadas por la empresa.</p> <p>c) Indagar con él o los evaluadores, cuáles son las dimensiones que ellos consideran se debieran evaluar, y compararlas con las identificadas por la empresa.</p> <p>d) Indagar con el superior del evaluado, cuáles son las dimensiones que se deben evaluar y comparar estas dimensiones y/o subfactores con las identificadas por la empresa.</p> <p>e) Observar cómo los trabajadores desempeñan sus cargos, respecto a sus responsabilidades, y luego comparar dichas observaciones con las dimensiones identificadas por la empresa.</p> <p>f) Evaluar si las dimensiones se alinean con la cultura organizacional.</p> <p>g) Analizar las dimensiones y verificar si estas contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>h) Analizar las dimensiones y verificar si estas están relacionadas con la dimensión general que la organización definió en la planificación.</p> <p>Integridad:</p> <p>a) Comparar las dimensiones relevantes del desempeño relacionadas con la descripción de cargos con las que han sido identificadas y verificar que estén todas las que correspondan.</p> <p>b) Verificar que todos los aspectos relevantes del desempeño mencionados por los empleados evaluados están efectivamente identificados.</p> <p>c) Verificar que todos los aspectos relevantes del desempeño mencionados por los evaluadores están efectivamente identificados.</p> <p>d) Verificar que todos los aspectos relevantes del desempeño mencionados por los superiores del cargo están efectivamente identificados.</p> <p>e) Observar lo que los empleados hacen y verificar si lo desarrollado es considerado como dimensiones a evaluar.</p> <p>f) Analizar si existe alguna dimensión no considerada en la evaluación.</p> <p>Objetividad de las dimensiones:</p> <p>a) Verificar si las dimensiones y/o subfactores identificados para evaluar son cuantificables.</p> <p>b) Verificar si existen indicadores para determinar el grado de cumplimiento de las dimensiones.</p> <p>c) Evaluar cómo se solucionó la disparidad de criterios frente a una dimensión.</p> <p>d) Realizar una indagación con los evaluadores respecto a cómo evalúan las dimensiones (o en qué se basan para asignar calificaciones a dicha dimensión) y evaluar la objetividad de sus calificaciones.</p>
<p>3. Competencia del evaluador respecto a las dimensiones</p>	<p>a) Solicitar al evaluador que me explique las dimensiones (hacer el papel de evaluado).</p> <p>b) Analizar si el evaluador está familiarizado con las dimensiones.</p> <p>c) Confirmar con el personal evaluado si los evaluadores tienen el suficiente conocimiento del desempeño habitual del evaluado.</p> <p>d) Analizar la relación entre el cargo del evaluado y del evaluador y considerar si este último es el más adecuado, de acuerdo a las dimensiones contempladas, para evaluar el desempeño del evaluado.</p>
<p>4. Alineación del método seleccionado</p>	<p>Evaluar si el método seleccionado utiliza como criterio de valoración (rasgos, comportamientos, resultados, etc..) es el definido en la planificación.</p>
<p>5. Coherencia del método</p>	<p>Analizar la información obtenida a través del método para verificar si es útil para cumplir el objetivo del sistema.</p>
<p>6. Factibilidad de implementación</p>	<p>Realizar un cálculo global para determinar el costo y el tiempo que significa implementar el método seleccionado.</p>
<p>7. Definición de un método complementario</p>	<p>a) Indagar con el personal que diseñó el sistema, cuál es método complementario que se utilizó.</p> <p>b) Revisar la existencia de instrumentos o archivos que sirvan para realizar anotaciones de las supervisiones durante el período de seguimiento.</p>
<p>8. Claridad del método e instrumento</p>	<p>Solicitar al evaluador que defina cómo debe utilizar el sistema y comparar esta información con lo establecido en el diseño del sistema.</p>

9. Contenido del instrumento	Comparar las dimensiones plasmadas en el instrumento con las requeridas por la empresa.
10. Factibilidad de retroalimentación	<p>a) Analizar el instrumento y verificar que la información respecto a las diversas dimensiones a evaluar está separada.</p> <p>b) Revisar la forma en que se obtiene la calificación y determinar que ésta se puede asociar claramente a cada dimensión a evaluar, a fin de determinar por separado las áreas en las que el empleado es deficiente y en las que no.</p> <p>c) Revisar si existe alguna escala, ya sea gráfica o numérica, en donde se pueda observar la cercanía o lejanía que el desempeño del empleado tiene respecto a una escala ideal.</p>
11. Ponderaciones	<p>a) Revisar la descripción del cargo, identificando y clasificando las diversas dimensiones del desempeño de la más importante a la menos importante y realizar una comparación con las ponderaciones asignadas a dichas dimensiones.</p> <p>b) Indagar con los supervisores de los cargos la importancia otorgada a cada dimensión a evaluar y compararlas con las ponderaciones asignadas.</p> <p>c) Indagar con los evaluadores respecto a la importancia de cada una de las dimensiones evaluadas y compararlas con las ponderaciones asignadas.</p> <p>d) Indagar con el personal evaluado respecto a la importancia de cada una de las dimensiones evaluadas y compararlas con las ponderaciones asignadas.</p> <p>e) Establecer una relación entre las dimensiones y los objetivos organizacionales, a fin de identificar cuáles son las más importantes que se deben desarrollar para el cumplimiento de dichos objetivos y compararlas con las ponderaciones otorgadas.</p> <p>f) Analizar el puesto e identificar cuáles son las fuentes de información que pueden aportar datos más relevantes del desempeño y verificar si las ponderaciones dadas a las diversas fuentes informativas (si existe más de una), está directamente relacionadas con la relevancia que tiene la información que cada uno puede aportar para cumplir el objetivo del sistema.</p>
12. Discriminatorio	Ver si existe una escala que discrimine claramente el rendimiento del trabajador.
13. Procesamiento de datos y soporte tecnológico	<p>a) Analizar la metodología utilizada para realizar el procesamiento de los datos, para verificar la eficiencia respecto a la cantidad de información relacionada.</p> <p>b) Analizar el costo que involucra el procesamiento de la información y el soporte tecnológico, y cotejarlo con los recursos asignados.</p>
14. Coherencia entre calificación y posibles acciones	<p>a) Analizar la relación entre las posibles acciones y el nivel de rendimiento.</p> <p>b) Determinar si el tiempo definido para llevar a cabo las acciones es oportuno y suficiente.</p> <p>c) Analizar la factibilidad de realizar las acciones en función de los recursos asignados.</p>
15. Alcance del evaluador	<p>a) Determinar el tiempo que demora realizar una evaluación por empleado.</p> <p>b) Realizar un cálculo global del tiempo que demoraría evaluar a todos los empleados y determinar si el tiempo asignado al evaluador le permite evaluar a todos los trabajadores asignados para él.</p> <p>c) Concluir si el tiempo es razonable.</p>
16. Período oportuno	Identificar cuál es el ciclo productivo y analizar la congruencia con la evaluación de desempeño.
17. Periodicidad	Evaluar si la periodicidad de la evaluación garantiza el cumplimiento de una constante retroalimentación, con el fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización.
18. Elaboración de un manual de evaluación	Verificar que exista un manual o memorando, realizado para los evaluadores y los empleados.
19. Calidad del manual	<p>a) Analizar el manual o memorando y verificar que contiene una explicación detallada de todos los aspectos relevantes del sistema, como por ejemplo: Cómo aplicar las evaluaciones. Oportunidad de las evaluaciones. Periodicidad de las evaluaciones. Explicación de las diferentes dimensiones. Explicación de las escalas utilizadas en el instrumento. Explicaciones respecto a términos que podrían ocasionar confusión. Utilización de indicadores.</p> <p>b) Evaluar la consistencia entre manual, diseño y planificación.</p>

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

Principales problemas detectados en las auditorías realizadas

En las 90 empresas revisadas se identificaron deficiencias en todos los atributos, es por ello que para facilitar la comprensión de los resultados, se utilizó una escala cardinal continua de 100 puntos para los resultados de cada procedimiento de auditoría aplicado, los puntos se dividieron en 4 categorías (Muy malo, Regular, Bueno y Muy bueno), para efectos de ayudar a la fácil comprensión de los resultados obtenidos, para este paper a cada categoría se le asignó un color negro, rojo, amarillo y verde respectivamente, tal como se presenta en la **Tabla 2**.

Tabla 2: Categorías por resultados

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

Uno de los aspectos más relevantes de esta investigación es que se constató que solo cinco empresas de las noventa evaluadas no tuvo deficiencias mayores en los atributos evaluados y las ochenta y cinco restantes presentaron deficiencias en los atributos revisados.

Lo más preocupante a nivel de conclusiones resultó ser que cuarenta y ocho empresas presentaron serios problemas, veinticinco empresas presentaron muy mala clasificación en sus atributos y veintitrés los mostraron como regular.

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

BIBLIOGRAFIA

1. Arens, A., y Loebbecke, J. (1996). *Auditoria: Un Enfoque Integral* (6ª Ed.) .México: Prentice Hall Hispanoamericana.
2. Arens, A., Elder, R. & Beasley, M. (2007). *Auditoria: Un enfoque integral*. (11ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
3. Ariza, J., Morales, A., y Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. España: Mc Graw Hill.
4. Bassanini, A. y Scarpetta, S. (2002). Does human capital matter for growth in OECD countries? A pooled mean-group approach. *Economics Letters*, 74 (3), 399-405.
5. Bentley, T. (1993). *Capacitación empresarial*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
6. Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
7. Coopers & Lybrand. (1984). *Manual de Auditoria* (3ª Ed.). Bilbao: Ediciones Deusto.
8. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª Ed.). Colombia: McGraw Hill.
9. Deloitte, (2007) Capítulo 18, Infobase. Noviembre de 2007.
10. 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 (2-3), 301-328
11. Dessler, G., y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano* (2ª Ed.). México: Prentice Hall.
12. Dolan, S., Schuler, R., y Valle, R. (1999). *La gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
13. Dowrick, S. (2003). Ideas and education: level or growth effects?. *National Bureau of Economic Research*, No.w9709.
14. Ernst & Young (2007). Global Audit Methodology, Perform Our Risk Assessments and Develop Substantive Audit Procedures, Anexo 82: Procedimientos Sustantivos Primarios (PSP).
15. Exley, M. y Legge, K. (2001). Authority, Ambiguity and Adaptation: The personnel specialist dilemma. *Industrial Relations Journal*, 3.

16. Fernández, G., Cubiero, J., y Dalziel, M. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (2ª Ed.). Bilbao: Ediciones Deusto
17. Fombrun, C., Tichy, N. y Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons.
18. Fonseca, O. (2013). *Sistemas de control interno*. Lima, Ediciones IICO.
19. García, J. (2003). *Auditoría Sociolaboral*. Vol. I y II. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
20. Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3ª Ed.). Madrid, España: Prentice Hall
21. Kliksberg, B. (1998) Gerencia Pública para la Modernización del Estado. *Revista Chilena de Administración Pública No. 19, Año IV*
22. KPMG (2007). Manual de Enfoque y Riesgo KPMG, KA.
23. Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
24. Mautz, R. (1970). *Fundamentos de Auditoría*. Buenos Aires, Macchi.
25. Meza, M., Naranjo, R., & Pérez, L. (2007). *La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>
26. Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.
27. Miranda, A., Torras, O. y González, J. (1982). *Auditoría de las empresas socialistas*. Tomo I. La Habana: Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello
28. Mondy, M., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª Ed.). Mexico: Pearson Education.
29. Moreno, R. (2011). El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero. Disertación Doctoral, Universidad de La Laguna, Tenerife.
30. 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
31. Patton, W. (1943). *Manual del contador*. México: UTEHA.
32. Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S. A.
33. Pereda, S., Berrocal, F., y López, M. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S. A.
34. Pérez, E. y Oreo, L. (2006). *Manuales de dirección médica y gestión clínica*. Madrid, España: Díaz de Santos.
35. Pérez, R., Leyva C., Bajuelo, A. y Pérez, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Revista Correo Científico*, V. 19, N. 4.
36. PriceWaterhouseCoopers (2007). Marco Conceptual Metodológico, Enfoque de Auditoría PWC.
37. Real, E. (2007). Consulting Alicante, S.L., *Auditoría del recurso humano*. Recuperado de http://www.consultor.com/consultingalicante_archivos/reflex.pdf
38. Reyes, A., (2005). *Administración de personal I: Relaciones humanas*. México: Limusa.
39. Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1997). *Administración de la capacitación*. México: McGraw Hill.
40. Rodríguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11), 824-829.
41. Sánchez, J. y Rojas, O. (2014). *Auditoría de recursos humanos*. Madrid Apyce.
42. Sánchez, J. (2013). *Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos*. Chile. Thomson Reuters.
43. Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño. *Revista Contabilidad y Auditoría*. Septiembre (198):105-133
44. Sánchez, J. y Salas, J. (2007). *Auditoría: Un análisis de tendencias*. Chile. LexisNexis.
45. Sastre, M., y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico*. Mc Graw Hill.
46. Slosse, C., Giordano, S., Servideo, F., Dreispiegel, G., Pace, C., & De marco, D. (1991). *Auditoría: Un Enfoque Empresarial*. Ediciones Machi.
47. Téllez, B. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. México, Thomson.
48. Valle, R. & Weiss, D. (1995). *La Gestión estratégica de los recursos humanos*. Delaware: Addison-Weasly Iberoamericana.
49. Werther, W. y Davis, K (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill
50. Wittington, O. y Pany, K. (2005). *Principios de auditoría*. (14ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.