

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y
Métodos Cuantitativos para la Gestión

Sección de Investigaciones Contables

AUDITORIA AL DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

**JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ
CAROLINE SALDAÑO VERDUGO**

Mst. JORGE ALEJANDRO SÁNCHEZ HENRÍQUEZ

- Contador Público y Contador Auditor, Universidad de Santiago de Chile.
- Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile.
- Master of Science de la Université Libre des Sciences de la Enterprise et des Technologies de Bruxelles.
- Profesor de jornada completa, Universidad de Talca.
- Diplomado en Educación Basada en Competencias, Universidad de Talca y en Auditoría Computacional, Universidad de Chile.
- Actualmente cursa estudios de doctorado en la Université Libre des Sciences de la Enterprise et des Technologies de Bruxelles, Belgica, es
- Autor de publicaciones nacionales e internacionales

C.P. CAROLINE SALDAÑO VERDUGO

- Contadora Pública y Auditora, Universidad de Talca
- Ayudante de Investigación, Universidad de Talca

· Publicación presentada el 14 de abril de 2011. Aprobada el 28 de abril de 2011

AUDITORIA AL DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

SUMARIO

Palabras Clave

Key Words

Resumen

Abstract

I Introducción

- 1. Problema de investigación**
- 2. Objetivos**
- 3. Metodología**

II Desarrollo

- 1. Desarrollo del recurso humano**
- 2. Auditoría de recursos humanos**
- 3. Concepto de evaluación del desempeño**
- 4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**
- 5. Desventajas de la Evaluación del Desempeño**
- 6. Proceso de Evaluación del Desempeño**
 - 6.1 Establecimiento de objetivos y Población a Evaluar**
 - 6.2 Criterio de Valoración o Dimensión de Rendimiento**
 - 6.3 Elección del Método de Evaluación**
 - 6.4 Periodicidad**
 - 6.5 Elección y entrenamiento de evaluadores**
 - 6.6 Comunicación de Criterios y Normas**
 - 6.7 Entrevista de retroalimentación**
 - 6.8 Provisión y uso de la información recopilada**
 - 6.9 Seguimiento y Control**
- 7. Resultados**
 - 7.1 Presentación de empresas**
 - 7.2 Revelación de Hallazgos**
- 8. Procesamiento de Resultados**
- 9. Conclusiones**
- 10. Bibliografía**

PALABRAS CLAVE

EVALUACION DE DESEMPEÑO-AUDITORIA- AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS-ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION-AUDITORIA DEL DESEMPEÑO-DESEMPEÑO

KEY WORDS

PERFORMANCE EVALUATION-AUDIT-HUMAN RESOURCE AUDIT-INTERVIEW FEEDBACK-PERFORMANCE AUDIT-PERFORMANCE

Resumen:

Las organizaciones desean alcanzar un alto nivel de competitividad de las empresas y una de las herramientas a utilizar para alcanzar el nivel deseado, es la aplicación de la evaluación del desempeño, sin embargo, las organizaciones no saben si están aplicando correctamente el procedimiento, de ahí la importancia de realizar una auditoría al proceso de evaluación del desempeño.

En este trabajo se expone el tema de la evaluación del desempeño, siendo el objetivo principal presentar los resultados de este proceso de auditoría, ejecutados en diferentes organizaciones y un análisis de los principales hallazgos.

Abstract:

Organizations want to achieve a high level of business competitiveness and one of the tools used to achieve the desired level, is the application of the performance evaluation, however, organizations do not know whether they are applying the correct procedure, hence the importance of conducting an audit of the performance evaluation process. In this research is exposed the issue of performance evaluation process, with the main objective to present the results of this audit process, executed in different organizations and an analysis of main findings.

I Introducción

1. Problema de investigación

Las organizaciones que saben aprovechar bien su capital humano consiguen beneficios superiores respecto a organizaciones que no lo gestionan de manera adecuada. La evaluación del desempeño es uno de los mejores instrumentos con los que cuenta una organización para mantener y aumentar la productividad. Dependiendo de cómo esté diseñado e implementado este sistema de evaluación del desempeño se podrían provocar ciertas inconformidades por parte de los trabajadores, trayendo como consecuencia insatisfacción laboral o puede no ser objetivo ni estandarizado para toda la organización, por lo que finalmente termina siendo un problema y no un aporte para la organización. Con estos problemas los resultados se verán alterados por errores (voluntarios e involuntarios) y por lo tanto la organización no podrá tomar medidas asertivas, ya que las debilidades detectadas en la evaluación del desempeño van a estar desviadas o distorsionadas.

En definitiva, las empresas no saben si están realizando bien las evaluaciones del desempeño, y necesitan, por lo tanto, una auditoría al proceso en cuestión que les indique qué es lo que están haciendo bien y qué no.

2. Objetivos

Los objetivos que se lograron con esta investigación son, en primer lugar, seleccionar un programa de auditoría, que permita realizar una auditoría detallada al proceso de evaluación del desempeño, para luego aplicarlo en distintas organizaciones, con el fin de determinar los principales problemas que presenta el proceso de evaluación del desempeño.

3. Metodología

Existe muy poca información con respecto a instrumentos que permitan realizar auditorías de recursos humanos y aún más difícil es encontrar instrumentos específicos para el sistema de evaluación del desempeño, en este contexto, se escogió un instrumento que fue validado en varias tesis universitarias y que ha dado como fruto varios artículos que han sido publicados en revistas profesionales y que además han sido presentados en encuentros académicos de carácter internacional, la herramienta seleccionada fue mejorada realizándole cambios menores, su construcción se basó en la metodología utilizada en el enfoque clásico de auditoría financiera, complementada con la teoría clásica de la evaluación del desempeño.

II Desarrollo

1. Desarrollo del recurso humano

Según Ferraro (2001) los primeros comienzos de la administración de personal se dieron en la Edad Media cuando los pueblos y ciudades

crecían y aparecían nuevas necesidades de productos y servicios, los artesanos se unieron en un gremio el cual regulaba y controlaba el oficio y proporcionaban entrenamiento a sus aprendices. Las primeras funciones de la administración del personal, de acuerdo al autor, fue el desarrollo de los gerentes, pero a medida que han pasado los años los esfuerzos se dirigen hacia darle a los empleados la oportunidad de participar en las decisiones que afectan al trabajo y a obtener mejores ingresos. Chiavenato (2007) menciona que cuando los administradores tratando de aumentar la eficiencia de la organización a través de las maquinarias y no logrando ese objetivo, se vieron en la necesidad de comenzar a trabajar en el desarrollo de las personas que trabajan en la organización, lo hicieron en un comienzo a través del enfoque mecanicista de la administración, pero no se logró. “Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre” (Chiavenato, 2007, p. 242).

2. Auditoría de recursos humanos

Mondy y Noe (2005) señalan que las organizaciones en la actualidad tienden a auditar más sus actividades de responsabilidad social y no sólo las actividades financieras. Esto con el fin de restaurar la confianza y superar la publicidad negativa de las malas acciones corporativas.

De acuerdo a la definición que entrega Mee (1958 citado en Porret, 2008) se entiende la auditoría de recursos humanos como un análisis y evaluación de las prácticas, políticas y funcionamiento actual del personal, posterior al análisis y evaluación se deben realizar sugerencias para un mejoramiento. Según Nevado (1999) la auditoría puede realizarse a la función del personal en su conjunto, así como también a problemas particulares del departamento de personal, pudiéndose con esto hablar de una ramificación de la auditoría social apareciendo la auditoría de remuneraciones, de formación, entre otras.

3. Concepto de evaluación del desempeño

Muchos autores definen lo que es la evaluación del desempeño. A continuación se presentan algunas de ellas.

“Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial (...) es también un indicador del estilo directivo existente en la organización.” (Fernández-Ríos, 1999, p. 413).

“instrumento o procedimiento que pretende apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento, actitudes y potencialidades de los empleados de una organización en vistas a lograr una serie de objetivos que permitirán obtener beneficios a todas las partes implicadas.” (Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba y Tejero, 2005, p. 181).

“es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. (...) es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.” (Chiavenato, 2007, p. 243).

“La evaluación del desempeño es una medida de la eficiencia con que un empleado realiza su trabajo. La aplica un supervisor a sus subalternos. Los empleados a sus superiores, los miembros del equipo entre sí, los extraños al personal, los empleados entre sí o una combinación de todas estas posibilidades” (Dalton, Hoyle y Watts, 2007, p. 272).

“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.” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 229).

4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

A través de la evaluación del desempeño y su posterior retroalimentación se puede aumentar la productividad.

“un sistema de evaluación de desempeño transmite a los empleados información sobre las expectativas de la empresa respecto a su rendimiento laboral, (...) y, si se desarrolla con un enfoque constructivo, los propios trabajadores evaluados pueden ser los primeros en agradecer la retroalimentación” (Sastre y Aguilar, 2003, p. 320). Chiavenato (2007) sostiene que la evaluación de desempeño tiene asociado beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficiados son el jefe, el empleado evaluado y la organización en general.

“A primera vista podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quien no. Pero en realidad las evaluaciones de desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes.” (Bohlander, 2008, p. 349).

5. Desventajas de la Evaluación del Desempeño

Así como existen autores que defienden el uso de las evaluaciones de desempeño debido a las ventajas que presenta, existen autores que las critican, entre ellos está Kay (1963 citado en Chiavenato, 1992) quien afirma que la racionalidad de las evaluaciones no es muy clara, fuerte, ni convincente, además que con el transcurso del tiempo la evaluación se vuelve más difícil. Odiorne (1971 citado en Chiavenato, 1992) agrega que la debilidad de la evaluación del desempeño es que se vuelven tan comunes que finalmente los encargados del sistema tienden a descuidarlo, quitándole validez a la evaluación.

6. Proceso de Evaluación del Desempeño

Según Sastre y Aguilar (2003), muchas veces dentro del proceso de evaluación del desempeño, se les da prioridad a aspectos tácticos que no son trascendentales, como por ejemplo cómo se guardará el

anonimato de los evaluados y quienes serán las personas implicadas en el proceso, en vez de darle relevancia a aspectos estratégicos como lo son la elección de las fuentes, dimensiones o criterios básicos de evaluación o en que se usará la información que el sistema de evaluación de desempeño entregará.

“La existencia inevitable de cierto grado de subjetividad en la evaluación del rendimiento de las personas obliga a que el proceso de desarrollo y aprendizaje, por parte de la organización, sea tan importante o más que la propia técnica empleada.” (Elorduy, 1993, p. 139).

Las evaluaciones de desempeño “deben hacer más que tratar de identificar lo que está mal y deben servir para fines de desarrollo, para que los empleados sepan cómo pueden mejorar.” (Robbins, 2004, p. 515).

Varios autores coinciden en que la responsabilidad del sistema de evaluación del desempeño podría recaer, dependiendo de las políticas de recursos humanos empleados en la organización, en tres órganos. Sin embargo Chiavenato (2007) sostiene que existen seis alternativas que podrían asumir esta responsabilidad, debido a que las evaluaciones han ido planeándose más a futuro que al pasado, por lo tanto ya no son sólo el evaluado, el gerente y el área de recursos humanos, si no que aparecen las comisiones y las áreas de trabajo, y también una mezcla de los órganos dependiendo de la política de recursos humanos.

6.1 Establecimiento de objetivos y Población a Evaluar

Para determinar cuales serán los objetivos que se pretenden lograr con la implementación del sistema de evaluación, se debe tener en cuenta que estos deben ser coherentes con la cultura organizacional, las políticas desarrolladas y con el entorno de la organización.

Al determinar la población a evaluar, hay que tomar decisiones de si lo que se desea es medir el desempeño individual o el desempeño grupal o inclusive si se tomarán ambos. “En un marco de referencia donde el trabajo en equipo está cada vez más extendido, la evaluación del

desempeño centrada, exclusivamente, en los logros individuales puede ocasionar distorsiones peligrosas” (Ariza, Morales y Morales, 2004, p. 186).

6.2 Criterio de Valoración o Dimensión de Rendimiento

Esto es estimar bajo qué parámetros va a ser valorado el rendimiento o desempeño del empleado. “La trascendencia de esta decisión estriba en que los comportamientos observados y evaluados son los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida.” (Sastre y Aguilar, 2003, p. 322). Esto podría traer como consecuencia que los empleados desatiendan otros aspectos que no son evaluados, por dedicarse a cumplir sólo con los requerimientos que están siendo medidos. Por esto es que hay que considerar con mucho cuidado qué es lo que se va a medir.

Se debe entender que los criterios, factores o dimensiones a través de los cuales se va a medir el desempeño del personal, se pueden combinar, obteniendo así una medida de evaluación más completa. Incluso muchas veces es recomendable recurrir a la ponderación de criterios, ya que “No todos los criterios tienen una contribución igual en todos los casos” (Arias y Heredia, 1999, p. 634).

6.3 Elección del Método de Evaluación

Cuando se tiene claro qué se quiere medir, lo lógico es disponer cómo se va a medir. Aquí es donde se abre un abanico de métodos y se debe seleccionar el que sea más consistente con el criterio que se desea medir y los resultados que se quieren alcanzar.

No existe un método o modelo de evaluación ideal, todo va a depender de lo que la organización quiera lograr con ella, de la información que quiera obtener y de los usos que se le dará a esa

información. “La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí.” (Chiavenato, 2007, p. 249).

Existen métodos basados en el pasado, éstos miden resultados y comportamientos ya ocurridos. Y métodos basados en el futuro los cuales evalúan conductas que se espera ver en el empleado a través del establecimiento de objetivos de desempeño, o bien, evalúan el potencial que podría alcanzar el trabajador.

6.4 Periodicidad

Se debe decidir cuando y la frecuencia con la que se aplicará la evaluación. Dependiendo de la actividad a la que se dedica la organización, se debe disponer si se aplicará en una fecha fija o si se hará al finalizar alguna etapa. Lo importante es que sea en el momento oportuno y razonable, para que entregue información correcta del desempeño del trabajador y la retroalimentación sea relevante. “Una valoración efectuada a destiempo puede, por una parte, dar una imagen falsa de la persona (...), y por otra, suministrar al evaluado un feedback no válido” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 235).

6.5 Elección y entrenamiento de evaluadores

Se debe decidir quienes serán los responsables de evaluar. Lo normal y más común es que evalúe el superior, ya que es quien mayor conocimiento tiene del desempeño del evaluado, pero existen situaciones en que hay aspectos que es bueno que se evalúen entre compañeros, también se puede complementar o se puede cambiar el evaluador por otros como por ejemplo subordinados, clientes (internos y externos), procedimientos informáticos, entre otros.

Cuando son estos casos, de múltiples evaluadores, se hace necesario garantizar la privacidad y el anonimato de los evaluadores, ya

que se podrían presentar problemas de represalias, sobre todo cuando los resultados de la evaluación están ligados a promociones y retribuciones.

En algunos casos se puede también poner al propio trabajador como evaluador de él mismo, las autoevaluaciones. “La inclusión de la perspectiva de múltiples fuentes da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento.” (Mondy y Noe, 2005, p. 251). Todo dependerá de la información que se quiera obtener y la calidad de que la información que la fuente o el evaluador entregará debe ser acorde a ella.

El capacitar a los evaluadores es un paso crucial dentro de la evaluación del desempeño, ya que puede ser el paso decisivo de la efectividad del proceso.

“La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.” (Alles, 2006, p. 30). La capacitación debe entregar información con respecto a cómo funciona el sistema de evaluación, los problemas que se pueden presentar y enseñar cómo se pueden solucionar estos problemas. Lo que se intenta minimizar a través de las capacitaciones son los errores de carácter psicológico. “La mayoría de los estudios de capacitación de calificadores busca entrenar a los evaluadores para que cometan menos errores de halo, indulgencia y tendencia central.” (Muchinsky, 2002, p. 223).

6.6 Comunicación de Criterios y Normas

La comunicación es un aspecto importantísimo dentro del proceso, ya que va a entregar la confianza necesaria para que los empleados no desconfíen y tengan rechazo a la evaluación. “La persona que va a ser evaluada necesita saber qué es lo que va a ser evaluado y las normas o procedimientos que se seguirán durante el proceso.” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 231).

6.7 Entrevista de retroalimentación

La entrevista se realiza posterior a la aplicación de la evaluación y con el fin de crear comunicación entre el superior y el empleado evaluado, y así entregar retroalimentación al trabajador de que es lo que espera la organización de él, cual es su nivel de desempeño actual y así fijar metas y compromisos de ambos, es decir, crear un plan de acción, para lograr un mejor desarrollo del trabajador. Una de las ventajas de realizar esta entrevista es cambiar la visión que el empleado tiene de la evaluación, que la deje de ver como sancionadora o fiscalizadora y la vea como una posibilidad de mejora continua, “un error frecuente en el que se suele incurrir en relación a este asunto es que la comunicación se dirija hacia la persona, en lugar de su rendimiento” (Ariza, Morales y Morales, 2004, p. 201).

Maristany (2000) señala que el hecho de no considerar una entrevista en el proceso de evaluación de desempeño, produce todo tipo de daños y repercusiones, por lo que es recomendable siempre considerarla dentro del proceso. La información que se obtiene de las entrevistas de retroalimentación puede servir de base para el proceso de capacitación, es decir, sirve para determinar cuales son las necesidades de capacitación. “Las deficiencias o debilidades se convierten entonces en los objetivos de capacitación” (Muchinsky, 2002, pp. 207-208).

6.8 Provisión y uso de la información recopilada

Cuando ya se tienen los resultados de la evaluación y los documentos de la entrevista en donde ya se han fijado las metas de desempeño y compromisos, tanto del trabajador como del supervisor, es necesario procesarla, almacenarla y resguardarla. Porque esta información debe estar disponible para todos los usos que la organización le da a la evaluación de desempeño, para la toma de decisiones con respecto al recurso humano. Debido a la importancia de esta información,

es que se hace necesario que existan medidas de control sobre quienes tienen acceso a esta información.

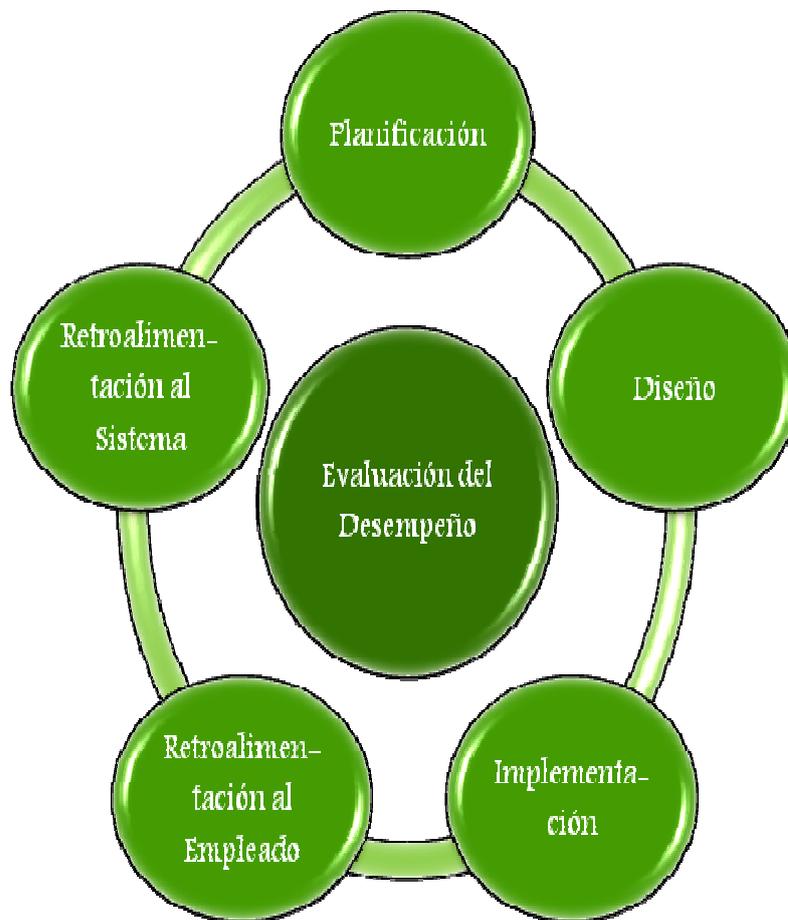
6.9 Seguimiento y Control

Al final del proceso debe existir un análisis del sistema, en donde la información es examinada y comparada para poder ver la evolución del desempeño de los trabajadores, corroborar si se están cumpliendo los compromisos pactados en la entrevista y también debe permitir examinar las deficiencias del sistema para realizar mejoras y actualizar el sistema de evaluación del desempeño de acuerdo a las necesidades que se van creando en la organización. Oltra, et al (2005) mencionan que los objetivos de esta etapa son: valorar el programa de evaluación del desempeño, comprobar si es eficaz e introducir los cambios de mejora.

7. Resultados

La herramienta que se utilizó y aplicó en las distintas organizaciones considera cinco etapas, ver figura N° 1.

Figura N° 1. Etapas de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

- **Etapa de planificación**, la cual consta de 7 atributos, 8 riesgos y 27 procedimientos. En términos generales, en esta etapa el auditor debe verificar si la organización consideró todos los aspectos que son fundamentales para el buen funcionamiento del proceso y si la forma en que se planificó logrará alcanzar el objetivo por el cual la empresa decidió implementar el sistema.
- **Etapa de diseño**, la cual consta de 20 atributos, 22 riesgos y 57 procedimientos. En general, el auditor debe observar y comprobar que el diseño del sistema de evaluación que la organización realizó, está de acuerdo a la planificación realizada previamente y si es el más acorde, en cuanto a dimensiones, fuentes, periodicidad, ponderaciones, entre otros aspectos, a los puestos evaluados y a los objetivos organizacionales.

- **Etapa de implementación**, esta etapa consta de 22 atributos, 22 riesgos y 64 procedimientos. En síntesis el auditor debe corroborar que el instrumento utilizado fue en realidad el que se diseñó y que éste se aplicó uniformemente, dentro de los plazos correspondientes.
- **Etapa de retroalimentación al empleado**, esta etapa consta de 10 atributos, 10 riesgos y 31 procedimientos. En resumen, el auditor debe comprobar que se realizó entrevista de retroalimentación a todos los empleados evaluados y que ésta cumple con criterios como, privacidad, claridad de la retroalimentación y constructivismo en la entrega de la información, además de verificar si se realizaron los análisis pertinentes a las evaluaciones con el fin de obtener conclusiones válidas.
- **Etapa de retroalimentación al sistema de evaluación**, esta etapa consta de 6 atributos, 6 riesgos y 11 procedimientos. El auditor debe evidenciar si el sistema contempla procedimientos y herramientas para analizar las ventajas y desventajas, si detecta los problemas y si se han creado planes de acción para mejorarlo, además de comprobar si dichos cambios han logrado una mejoría del sistema.

7.1 Presentación de empresas

La mayoría de las organizaciones auditadas se encuentran ubicadas con sucursales a nivel nacional, por lo que el sistema de evaluación del desempeño auditado particularmente en una de esas organizaciones es el mismo que se aplica a todas las sucursales de esa empresa. Algunas son públicas y otras privadas y abarcan distintos rubros, para un mayor detalle ver cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Presentación de Empresas

ORG	RUBRO	TAMAÑO	N° TOTAL DE TRABAJADORES
A	Educación	Mediana	78
B	Servicios	Grande	11.000
C	Salud	Grande	20.000
D	Servicios	Grande	2.700
E	Servicios	Grande	29.000
F	Tienda por Departamento	Grande	7.942
G	Bancos y Financieras	Grande	8.900
H	Constructora e Inmobiliaria	Grande	1.200
I	Tienda por Departamento	Grande	550

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Revelación de Hallazgos

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en forma de resumen en todas las auditorías realizadas a las organizaciones, los cuales son un riesgo para la eficacia del proceso de evaluación del desempeño. Estos se presentan por etapa y se detallan por atributo.

7.2.1 Hallazgos en la Etapa de Planificación

Definición del objetivo

No existe un documento de planificación en el cual esté definido el objetivo del sistema de evaluación del desempeño, por lo cual éste se obtuvo sólo verbalmente por parte del personal encargado.

La definición del objetivo obtenido de la planificación (documentada o no) no concuerda con la con la definición que el personal responsable del

sistema entiende del mismo y en algunos casos no concordaba entre ellos, es decir cada uno tiene su propia dilucidación del objetivo.

Existencia

No se documenta la planificación. La programación de las actividades se realiza, pero no hay una descripción de cada una de ellas. No tienen un presupuesto o una proyección de recursos para esta etapa y no se consideran recursos para la planificación. La secuencia de las actividades está clara, pero no existe una estimación del tiempo que durarán, así como tampoco un establecimiento de plazos para ellas.

Alineación

El objetivo definido en el documento de planificación se alinea con los aspectos organizacionales, sin embargo el personal responsable del sistema de evaluación del desempeño tiene otro entendimiento del objetivo del sistema y según esta interpretación no está dirigido al cumplimiento de los aspectos organizacionales.

Integridad

Se evalúa sólo a un cargo, quedando todo el resto del personal fuera de la población a evaluar. En algunos casos son los cargos con jerarquía más alta y los de confianza los que quedan fuera del proceso de evaluación.

Cumplimiento

No se hace presupuesto para la etapa de planificación, por lo que no se puede comprobar si los gastos reales están en concordancia con los gastos planificados.

Orientación

La planificación considera sólo actividades de apoyo para el desempeño deficiente y no toma en cuenta el desarrollo profesional o beneficios para los buenos resultados en la evaluación del desempeño, y en otros casos no se consideran actividades o acciones tanto para el desempeño deficiente como para el buen desempeño.

Calidad

La cantidad de actividades contempladas en la planificación no son suficientes para que el sistema de evaluación entregue la información necesaria para al trabajador, así como la necesaria para la empresa. Los recursos son insuficientes para desarrollar esta etapa de forma adecuada así como para el desarrollo del proceso de evaluación por completo. El personal responsable de la planificación no es suficiente, ya que deben posponer actividades claves de sus cargos para cumplir con el plazo para

las evaluaciones del desempeño. El objetivo del sistema no se ve plasmado en la planificación.

7.2.2 Hallazgos en la Etapa de Diseño

Existencia

No se encontró un documento de diseño, obteniéndose la información a través del personal responsable. No hay diseñados criterios de evaluación y tampoco indicadores que apoyen la función objetiva del evaluador. En el documento de diseño no existe una definición completa de las acciones a seguir de acuerdo a los resultados obtenidos por el personal en la evaluación. No hay diseñada una escala global discriminatoria en cuanto al desempeño.

Validez de las dimensiones

Integridad

No se consideran todas las dimensiones que son relevantes para la evaluación, esto desde el punto de vista de la descripción de cargos, los empleados evaluados, los evaluadores, los supervisores y de acuerdo a lo observado por el auditor.

Objetividad de las dimensiones

Existen dimensiones y subdimensiones que no son cuantificables. No existen indicadores para medir el grado de cumplimiento de cada dimensión o subdimensión, que apoye la tarea del evaluador, así como tampoco, procedimientos para solucionar la disparidad de criterios.

Competencia del evaluador respecto a las dimensiones

Los evaluadores no conocen y no tienen integradas las dimensiones que evalúan, a pesar de que aplican el mismo sistema desde hace muchos años.

Coherencia del método seleccionado

El método seleccionado no es el más adecuado para cumplir con los objetivos que la organización planteó para el sistema.

Factibilidad de implementación.

De acuerdo a los recursos asignados no es factible implementar el instrumento de manera exitosa.

Definición de un método complementario

No existe, en el diseño, un método complementario de supervisión que de soporte a la evaluación del desempeño.

Claridad del método e instrumento.

El método es poco claro debido a que son muchos los aspectos que se quieren abarcar.

Contenido del instrumento

Las dimensiones que están plasmadas en el instrumento no son todas las que la organización quiere o desea evaluar.

Fuentes

Las fuentes consideradas para la evaluación no son las más indicadas para todas las dimensiones que se desean evaluar, y la información entregada por estas no es la adecuada para evaluar la dimensión correctamente.

Factibilidad de retroalimentación

Los factores están todos juntos, no se clasifican de acuerdo a áreas, por lo que no se puede asignar fácilmente una calificación a un área. En el

diseño no existe una escala que permita identificar en que lugar está el trabajador en relación a todo el grupo.

Ponderaciones

La ponderación de las dimensiones no se realiza o no concuerda con la relevancia que le asignan evaluados, evaluadores, supervisores y la descripción de cargos. Por otro lado, las ponderaciones que se le otorgan a las fuentes no tienen relación con la relevancia de ellas y la calidad de la información que entregan.

Discriminatorio

El método utilizado contiene una escala de calificación que no entrega una nota o cálculo final del desempeño del trabajador evaluado, por lo que no se puede discriminar entre los empleados evaluados de acuerdo a su desempeño.

Procesamiento de datos y soporte tecnológico

No existe soporte tecnológico, todo lo tienen en papel, o existe un sistema de procesamiento tanto en papel como computacional, sin embargo éste es muy básico para la cantidad de información que se maneja. Los recursos no son suficientes para mantener una base de datos acorde con la cantidad de información entregada por el sistema de evaluación del desempeño.

Coherencia entre calificación y posibles acciones

Las acciones consideradas para el buen desempeño no son aplicables para todos los cargos. Los recursos no son suficientes para realizar las acciones definidas o diseñadas.

Alcance del evaluador

El tiempo que se le asigna al responsable para evaluar individualmente a cada empleado es razonable, sin embargo debido a la cantidad de trabajadores que deben evaluar, el plazo que se les otorga para tener a

todos los empleados debidamente evaluados no es suficiente. Otro aspecto a considerar dentro de este atributo es la uniformidad en el tiempo que ocupan los evaluadores en realizar cada evaluación, lo cual presentó como resultado, diferencias en los tiempos que cada evaluador ocupa en valorar el desempeño de cada empleado, es decir, algunos demoraban media hora, mientras que otros más de una semana por trabajador.

Periodicidad

El periodo de evaluación es muy corto, lo que no permite reunir la información suficiente para poder evaluar objetivamente. La alta frecuencia con la que se realiza la evaluación tiene como consecuencia que los resultados obtenidos en ella no varíen de un periodo a otro.

Elaboración de un manual de evaluación

No existe un manual que muestre tanto a los evaluadores como a los evaluados el funcionamiento del sistema de evaluación o existe un manual, pero sólo para evaluadores, dejando fuera del conocimiento del funcionamiento del instrumento a los evaluados.

Calidad del manual

El manual no hace mención a los problemas más comunes que se presentan en una evaluación y a las formas de evitarlo, no indica criterios que sirvan de guía para los evaluadores y no define ni explica cada dimensión, sólo las nombra.

7.2.3 Hallazgos en la Etapa de Implementación

Información a los empleados

No se realizan sesiones informativas y tampoco se entrega información a los empleados por otro medio con respecto a la evaluación, previo a que

ésta se realice. No existen registros de asistencia a las sesiones. Los empleados evaluados no conocen como funciona el sistema.

Validez de la Información

No se entrega a los evaluados un documento que refuerce la información conferida en la sesión informativa o el medio que hayan utilizado para comunicar.

Capacitación a los evaluadores

Los evaluadores nunca han sido capacitados.

Simetría de información

La información conocida por los involucrados, con respecto al sistema, no concuerda, ya que el evaluado tienen menos conocimiento que el evaluador con respecto al instrumento.

Aceptación del sistema y sus ventajas por parte del evaluador

Los evaluadores consideran que el sistema no es efectivo debido a que no es objetivo, se realiza como una obligación y no como un instrumento que va a entregar información valiosa, se aplica de forma tal de no perjudicar a nadie y no con las calificaciones que realmente se debieran otorgar. No existe evolución del desempeño, todas las evaluaciones y durante todos los periodos mantienen los mismos resultados. En la mayoría de las organizaciones en que se vio este tipo de estancamiento del desempeño se observó la presencia de benevolencia o benignidad. El personal ha sido evaluado en promedio y en todos los periodos, por lo que se mantienen en ese desempeño, nadie destaca por desempeño sobresaliente o deficiente, tendencia central permanente.

Existencia y documentación de supervisión continua

No se realiza supervisión continua del desempeño. No se le informa al trabajador, en periodos previos a la evaluación formal del desempeño,

cual ha sido su desempeño, ya sea a través de cartas o documentos similares.

Realización de entrevistas

No se realizan reuniones formales entre evaluador y evaluados con el fin de retroalimentar al empleado previamente a la evaluación final.

Congruencia entre los objetivos del evaluador y los de la organización

Los evaluadores realizan la evaluación por obligación o para justificar la entrega de un bono monetario y no con el ánimo de cumplir con los objetivos del sistema. Es decir, los objetivos de los evaluadores no son congruentes con los de la organización.

Uniformidad en la aplicación de los estándares del cargo

No se pueden realizar cálculos de las calificaciones y verificar si éstas son o no las que se debieran haber otorgado a los evaluados, debido a que las dimensiones son subjetivas.

Revisión de la evaluación

No se realiza revisión de las evaluaciones por parte de un superior del evaluador.

Exactitud de la calificación

No se pudieron realizar los cálculos para comprobar si las calificaciones están bien calculadas, ya que la escala con la que se evalúa no lo permite.

Entrega oportuna de la información

No existe fecha o plazo, dentro de la planificación, para la entrega de la información que permita corroborar si la etapa de implementación se hizo de acuerdo a lo planificado. No hay evidencia en la hoja de evaluación que demuestre conformidad del empleado evaluado.

Entrega de copia de evaluación al empleado

La entrega de la evaluación se realiza sólo minutos antes de la entrevista, lo que no da tiempo al evaluado y al supervisor para que analicen los resultados antes de encontrarse.

Apelaciones

No existe un proceso de apelación o existe pero nunca se ha utilizado. Sólo algunos de los empleados evaluados tienen derecho a apelar.

Eficacia del proceso de apelación

Los empleados consideran que el proceso de apelación no es efectivo, debido a que cuando se ha apelado no se logra ningún cambio.

Aplicación de acciones predefinidas

Debido a que se da benignidad (se evalúa a todos los trabajadores en la parte más alta de la escala de valoración), no se pudo verificar la acción predefinida para el desempeño deficiente y al mismo tiempo no se pudo verificar la acción para el desempeño sobresaliente, ya que al estar todos en el mismo nivel terminan siendo otros los factores que se utilizan para tomar la decisión, por ejemplo antigüedad. La acción que se considera para el buen desempeño, que es una felicitación personal al empleado evaluado, no es motivante para que los trabajadores mejoren el nivel de desempeño. La acción para el mal desempeño es considerada por los evaluadores como fuerte, lo que provoca que ninguno de éstos quiera evaluar a un trabajador con calificación baja aunque la merezca, por no querer hacer daño y deteriorar las relaciones laborales.

Privacidad e integridad de la información

No existe ningún tipo de control sobre el acceso a la información.

Suficiencia de recursos y tiempo

Los recursos monetarios no son suficientes para que esta etapa se logre implementar con éxito. No existe un presupuesto asignado para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, con el cual comparar lo realmente gastado.

Realización del proceso de evaluación

El tiempo utilizado en algunas actividades fue mayor que el planificado, pero se cumplió con el plazo para la aplicación del sistema total. No se cumplió con la totalidad de las actividades planificadas así como tampoco con su secuencia. No se cumplió con la periodicidad de las evaluaciones.

7.2.4 Hallazgos en la Etapa de Retroalimentación al Empleado

Programación de la entrevista

La citación a la entrevista de retroalimentación no se entrega con la anticipación necesaria. Y en otros casos no se programa ni considera una entrevista de retroalimentación.

Realización de la entrevista

No se documenta lo acordado en la entrevista de retroalimentación.

Comodidad del entorno

El lugar donde se realiza la entrevista de retroalimentación no es el adecuado, porque hay muchas interrupciones.

Claridad de la retroalimentación

No existe documentación de lo conversado en la entrevista que permita evaluar lo adecuado de los acuerdos y de los temas tratados en ella.

Disposición del evaluador

No se pudo comprobar a través de documentos, la entrega de directrices para mejorar el desempeño por parte del entrevistador al evaluado.

Análisis de las causas del desempeño deficiente del trabajador

No existen procedimientos previos a la entrevista de retroalimentación que permitan analizar las causas del mal desempeño, porque el tiempo que transcurre entre la evaluación y la entrevista es poco.

Conclusión de la entrevista

Existen compromisos, pero sólo de palabra. No se pudo corroborar si a los evaluados situados en los extremos se les aplicaron las acciones previstas debido a que se da tendencia central (se evalúa a todos en promedio).

Efectividad de las estrategias/acciones

La entrevista no es efectiva, debido a que se realiza inmediatamente después de la evaluación por lo que no hay tiempo de realizar un análisis, y por lo mismo, reduce la posibilidad de que las estrategias sean efectivas. El personal evaluado no se siente fortalecido debido a que cómo todos son evaluados con desempeño "excelente" las acciones tanto para el buen desempeño como para el deficiente no son efectivas, no provocan cambios. No existe evolución de los trabajadores. Las estrategias utilizadas no son eficientes, ya que por ser tan dura la acción para el mal desempeño los evaluadores nunca van a calificar a un empleado con una nota mala, aunque la merezca, por no querer perjudicarlo. Las acciones no son las adecuadas para lograr un fortalecimiento en el desempeño de los empleados. Según los evaluadores las acciones incentivan al personal, pero no sirven como

apoyo para que los empleados evaluados sepan como mejorar su desempeño.

7.2.5 Hallazgos en la Etapa de Retroalimentación al Sistema de Evaluación

Análisis del sistema de evaluación

No se realiza ningún tipo de procedimiento destinado a analizar el sistema. No se realizan entrevistas ni encuestas para recabar información de la conformidad de todos los usuarios del sistema.

Definición de acciones a nivel empresa

No se inspeccionan las deficiencias generales, es decir, las deficiencias reiteradas en muchos empleados y no se planifican acciones para mejorar en el futuro esas deficiencias.

Alcance

Los procesos de análisis no abarcan a toda la organización, solamente a los jefes de línea.

Orientación a la mejora

Las conclusiones obtenidas no son suficientemente completas, debido a que sólo algunos opinan y los procedimientos utilizados para analizar son superficiales.

Realización de mejoras

No hay implementación de cambios, pues no se planificaron debido a que el análisis no fue lo suficientemente profundo como para notar las fallas del sistema de evaluación del desempeño.

Efectividad de las mejoras

No se han hecho cambios o mejoras al sistema, ya que desde un principio los procedimientos de análisis no fueron los adecuados para encontrar las debilidades del sistema. Los cambios no se han hecho porque nunca se ha analizado el sistema de evaluación del desempeño, es decir, se ha aplicado el mismo por muchos años.

8. Procesamiento de Resultados

Todas las organizaciones auditadas presentaron problemas en cada una de las 5 etapas que se consideraron para el sistema de evaluación del desempeño. Como se puede ver, en el gráfico N° 1 se presentan las organizaciones auditadas y las barras indican los hallazgos encontrados en cada etapa.

En la organización A se ve que las cuatro primeras etapas son similares, se destaca que el diseño se realizó en conjunto entre los responsables del sistema, evaluadores y evaluados, su gran debilidad se encuentra en la etapa de retroalimentación al sistema.

En la organización B se destaca que la etapa de diseño presenta pocos hallazgos, debido a que éste está establecido en un reglamento y considera la mayoría de los aspectos que debiesen existir en el diseño, la diferencia que se ve entre la segunda y tercera etapa se debe a que en realidad no se cumple con el proceso como está diseñado. No consideran retroalimentación tanto al empleado como al sistema.

La organización F por su parte es la única que presenta menos hallazgos en su etapa de planificación con respecto al resto de sus etapas, debido a que es una de las pocas organizaciones que realiza presupuestos para el sistema de evaluación en su totalidad y no sólo para una etapa, como sucede en otros casos.

La organización G presenta menos hallazgos principalmente porque informa y capacita a todos los involucrados en el proceso, ya que todos realizan el papel de evaluadores y evaluados.

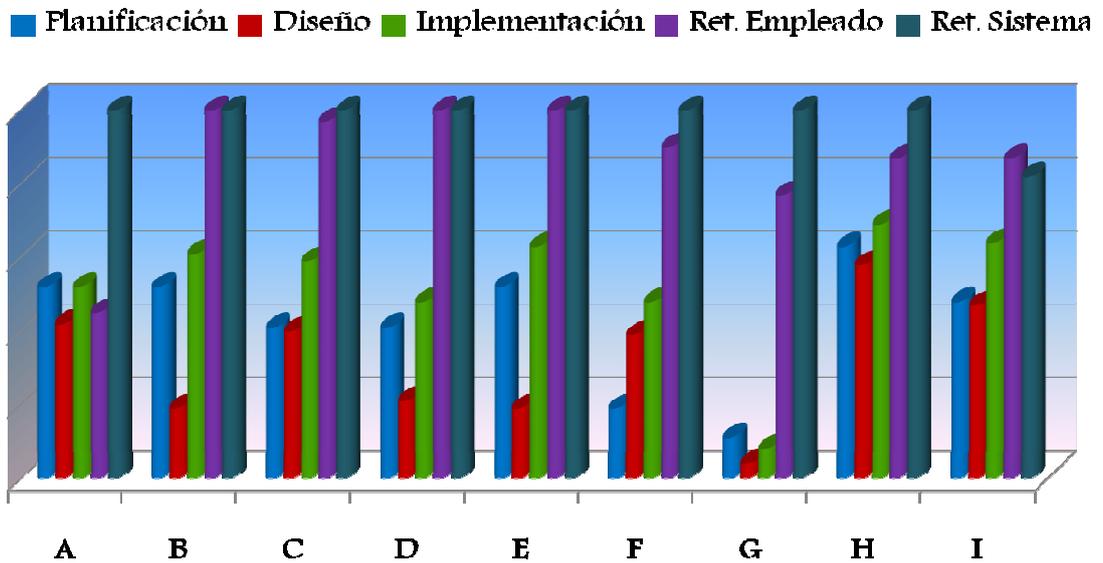
La organización H presenta gran cantidad de hallazgos, principalmente porque no considera a todo el personal como población a evaluar, no cumplen con la periodicidad y además los involucrados en el proceso no están informados y no lo entienden.

Al comparar todas las organizaciones se puede observar que las etapas que presentan más hallazgos son las dos últimas, retroalimentación al empleado y al sistema, mientras que las tres primeras son relativamente semejantes.

Al destacar los dos extremos, es decir la empresa con menos y la empresa con más hallazgos, encontramos a la organización G y la H, respectivamente. Al comparar aspectos generales de sus sistemas de evaluación tenemos diferencias con respecto a:

- Fuentes, ya que la empresa G al tener un método de 180° considera tres fuentes, mientras que la empresa H sólo considera una, en cuanto a
- Recursos, la organización G considera recursos para todo su sistema de evaluación, la H por su parte, considera sólo recursos para la retribución monetaria de acuerdo a los resultados de la evaluación, la
- Tecnología utilizada por la organización G es alta, ya que todo su proceso se hace a través de un programa computacional (capacitaciones, evaluaciones, apelaciones y entrega de los resultados) por su parte la organización H no considera soporte tecnológico alguno en su proceso de evaluación, y en cuanto a
- Capacitación la organización G capacita a todos los usuarios del sistema, es decir a todos los empleados, ya que todos cumplen doble labor al ser evaluadores y evaluados, la organización H no capacita.

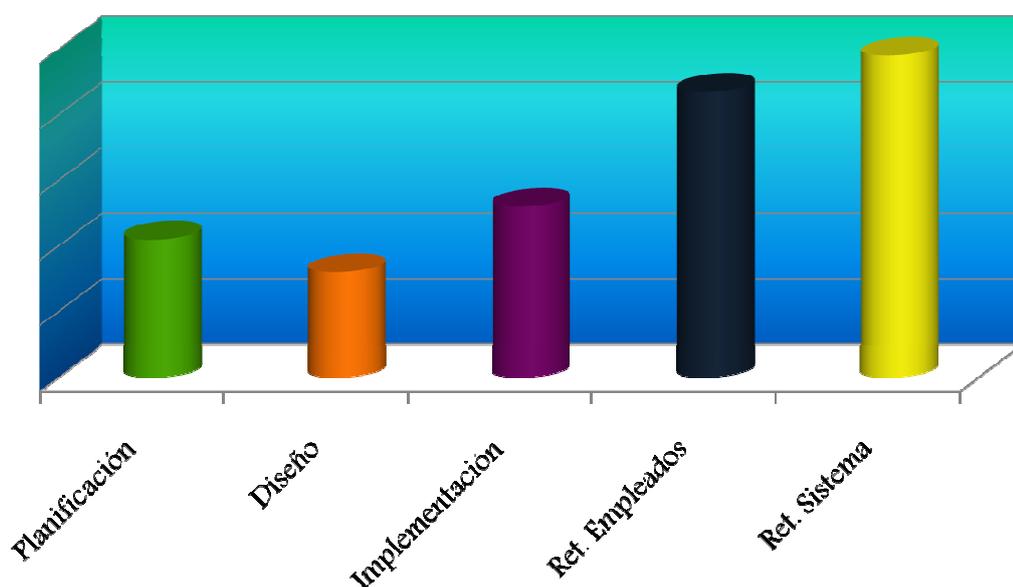
Gráfico N° 1. Hallazgos por Etapa en cada Organización



Fuente: Elaboración Propia

Los procedimientos aplicados fueron 190 y como se puede ver en el gráfico N° 2, las etapas con mayores hallazgos son la de retroalimentación del empleado y la de retroalimentación al sistema, debido a que la mayoría de las empresas que se auditaron no consideraban la aplicación de la entrevista para retroalimentar así como tampoco procedimientos que permitiesen el análisis de la funcionalidad y efectividad del sistema de evaluación del desempeño.

Gráfico N° 2. Etapas con mayores hallazgos



Fuente: Elaboración Propia

En ninguno de los casos observados la organización consideró sólo un método de evaluación, todas las organizaciones mezclaron estas técnicas, ver cuadro N° 2. Las nueve organizaciones auditadas adecuaron distintos tipos de métodos para sus sistemas de evaluación.

El método más utilizado, es el de escala gráfica el cual es uno de los métodos más sencillos, pero criticado por lo subjetivo y porque no indica al evaluado como mejorar su desempeño, el segundo método es el método de consenso común o comisión evaluadora, el que al contemplar a varios evaluadores le otorga objetividad a la evaluación, sin embargo es difícil encontrar a las personas adecuadas para que formen parte de la

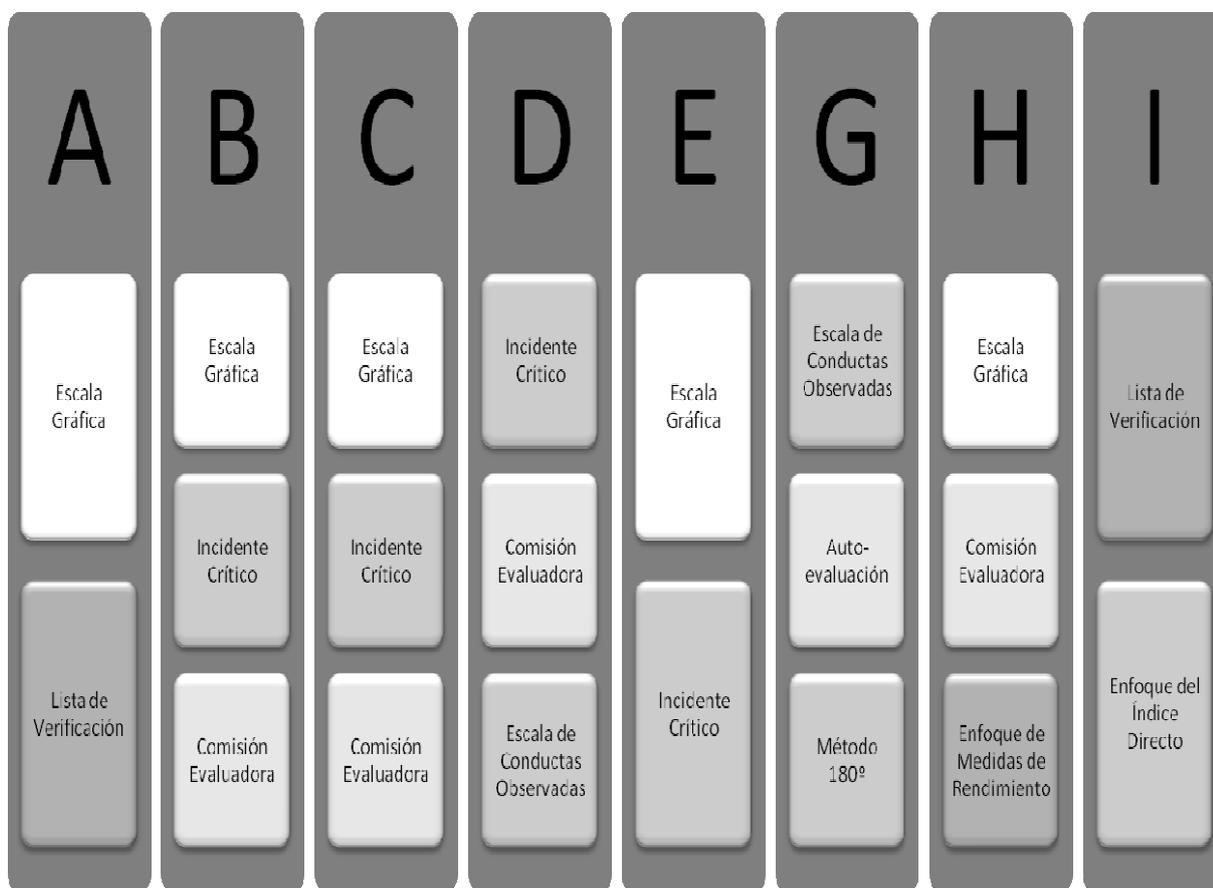
comisión e igual de difícil es que éstas unifiquen criterios. Dentro de los métodos menos utilizados está el enfoque de índice directo, sólo dos de las organizaciones auditadas lo utilizan, justamente dedicadas al mismo rubro (tiendas por departamento), el cual mide el rendimiento bajo un criterio impersonal y objetivo, un índice, por ejemplo productividad.

El método de 180° tampoco es muy utilizado, el cual considera varias perspectivas reduciendo el sesgo y los prejuicios, sin embargo requiere preparación de todos los usuarios del sistema y es complejo.

Como se señaló anteriormente ninguna organización utilizó sólo un método, todas hicieron una mezcla, pero la forma en que aplican esta mezcla es distinta, por ejemplo, en la organización A los métodos son alimentados por distintas fuentes, pero ambos métodos aplicados al mismo empleado evaluado, la organización F utiliza aplica el método dependiendo del cargo y estos son aplicados por distintas fuentes. En la empresa I los dos métodos son aplicados por la misma fuente, pero los métodos se aplican de acuerdo al puesto de trabajo. También se puede observar en el cuadro N° 2 que las organizaciones B, C y E tienen igual composición de métodos, sin embargo son distintas en cuanto a periodicidad, dimensiones y acciones a aplicar de acuerdo a los resultados. Es decir, todas las organizaciones auditadas fueron diferentes a pesar de tener, en algunos casos, la misma mixtura de métodos.

Hablando en general de las nueve organizaciones, la periodicidad se maneja entre rangos como máximo un año y mínimo una vez al mes, las dimensiones consideradas son muy variadas pero las más reiteradas fueron, puntualidad, atención al cliente, trabajo en equipo, interés por el trabajo, calidad del trabajo y conocimiento. Es importante señalar que las organizaciones B, C, D, E y G, son las únicas que consideran ponderación de dimensiones de acuerdo a los cargos que están siendo evaluados. En cuanto a las fuentes de las nueve organizaciones sólo dos consideran una fuente y el resto considera al menos dos.

Cuadro Nº 2. Combinación de Métodos



Fuente: Elaboración Propia

9. Conclusiones

Como conclusión se puede decir que todas las empresas auditadas presentaron hallazgos en todas las etapas, sin embargo se puede ver una tendencia que indica que las dos últimas etapas son las que más problemas presentan y por lo mismo son las dos etapas más débiles, y por otro lado la etapa mejor desarrollada por parte de las organizaciones auditadas es la de diseño.

Interpretando la información anteriormente expuesta, nos encontramos con que las razones por las cuales no funciona de manera efectiva la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones que se auditaron son:

- No designan suficientes recursos para el proceso. Se ha implementado igualmente el sistema, pero al no ser los recursos suficientes no se logra con el éxito que se lograría con ellos.
- La orientación de las acciones no va hacia el desarrollo de los trabajadores y a la mejora del desempeño. Las personas, en general, hacen aquello por lo que se les recompensa, entonces las acciones deben ser estimulantes y al mismo tiempo dar apoyo.
- Existe poca objetividad de dimensiones, lo que hace que el resultado del desempeño de los trabajadores sea poco claro y que las evaluaciones sean inexactas.
- Los criterios de evaluación son poco claros, por lo que aparecen errores de interpretación y proyección por parte de los evaluadores, lo que hace que los resultados se vean influenciados por el juicio de cada evaluador, entregando resultados distorsionados.
- No aprovechan las supervisiones como un método complementario que suministre soporte a la evaluación y que además sirva para entregar retroalimentación constante a los trabajadores. En muchos casos si realizan supervisiones y estas son documentadas y recurrentes, pero se realizan sólo con un fin fiscalizador.
- No se ponderan las dimensiones o fuentes, con esto se ponen en un mismo nivel de importancia aspectos que en la realidad laboral tienen distinta relevancia, es decir se igualan factores importantes con factores menos importantes. Al no aclarar la relevancia que tiene una dimensión o factor frente a otro, los trabajadores harán el mismo esfuerzo para todos los factores. Y en cuanto a las fuentes es lo mismo, se debieran ponderar de acuerdo a la calidad de la información que entrega.
- Los evaluadores no aceptan el sistema de evaluación porque no lo consideran efectivo, lo aplican por que tienen la obligación de hacerlo. Es decir, los primeros que tienen que creer que lo que

están haciendo es un aporte para la organización son los evaluadores, son la base. Si ellos no lo entienden así, el sistema por completo va a fallar.

- Falta de un manual de evaluación, o este se restringe sólo a los evaluadores. Un manual del sistema es importante porque éste muestra a todos los usuarios con que criterio se va medir y ayuda a unificar juicios.
- Falta de capacitación a los evaluadores. La mejor herramienta puede fallar si las personas que la aplican no están entrenadas adecuadamente.
- No hay retroalimentación al evaluador, o esta es poco adecuada. Sin una retroalimentación al empleado, la evaluación pasa a ser una herramienta de inspección y no una que cree canales de comunicación entre superior y subordinado, y en la que se desarrolle un plan de acción para mejorar el desarrollo del trabajador. No se entiende porque las organizaciones no realizan esta etapa que es crítica para un buen sistema de evaluación del desempeño, si ya cuentan con toda la herramienta de evaluación y la información reunida por ésta. Sin retroalimentar, la evaluación no tiene mayor sentido que premiar y castigar de acuerdo a los resultados, y los beneficios que se pueden obtener de la evaluación se limitan.
- No se analiza el correcto funcionamiento y la aceptación del proceso, no tienen una herramienta que permita analizar el sistema y sus debilidades y así crear planes de acciones para mejorarlo.
- No se ha actualizado el sistema de evaluación de acuerdo a nuevas necesidades o a las debilidades descubiertas del sistema. En muchos casos se ha utilizado el mismo sistema por más de 10 años sin realizar cambio, incluso están concientes de que el sistema tiene fallas, y aun así no han intentado modificarlo.

10. Bibliografía

ALLES, M. (2008). **Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (2ª Ed)**. Buenos Aires: Granica.

ALLES, M. (2006). **Desempeño por competencias. Evaluación 360º**. Buenos Aires: Granica.

ALLES, M. (2005). **Desarrollo del talento humano: basado en competencias**. Buenos Aires: Granica.

ARIAS, F. & HEREDIA, V. (1999). **Administración de recursos humanos. Para el alto desempeño (5º Ed.)**. México: Trillas

ARIZA, J., MORALES, A. & MORALES, E. (2004). **Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnica en práctica**. Madrid: McGraw-Hill.

ARTER, D. (2003). **Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento (3ª Ed.)**. Madrid: Díaz de Santos.

BERNARDEZ, M. (2009). **Desempeño Humano: manual de consultoría (Vol 1)**. Bloomington: Global Business Press

BLANCO, A. (2007). **Trabajadores competentes: introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias**. Madrid: ESIC.

BOHLANDER, G. & SNELL, S. (2008). **Administración de recursos humanos (14ª Ed.)**. México: Cengage Learning

BUSTAMANTE, K. (2008). **Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño**. Memoria para optar al Título de Contador Público y Auditor, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca, Talca, Chile.

CANDELA, R. (2008, Octubre14). "El origen de la evaluación del desempeño". *Articuloz*. Extraído el 15 Mayo, 2010 de <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>

CARDOZO, H. (2007). **Gestión Empresarial del Sector Solidario: Autonomía, Autocontrol y Autogobierno Gobierno Corporativo**. Bogotá: ECOE Ediciones.

CHIAVENATO, I. (1992). **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.** México. McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2007). **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8ª Ed.).** México. McGraw-Hill.

CHILE, MINISTERIO DEL INTERIOR, SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO. (1993). **Sistema de Calificaciones: en municipalidades.** Santiago: LOM

DALTON, M., HOYLE, D. & WATTS, M. (2007). **Relaciones humanas (3ª Ed.).** Mexico: Thomson Learning.

DESSLER, G. (2001). **Administración de personal (8ª Ed.).** México: Pearson Educación.

DOLAN, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). **La gestión de los recursos humanos (3ª Ed.).** Madrid: McGraw-Hill.

ELORDUY, J. (1993). **Estrategia de empresa y recursos humanos: Una visión dinámica de la empresa.** Madrid: McGraw-Hill

FERNÁNDEZ-RÍOS, D. (1999). **Diccionario de recursos humanos: organización y dirección.** Madrid: Díaz de Santos.

FERRARO, E. (2001). **Administración de los recursos humanos 2001.** Buenos Aires: Valletta.

HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. & SLOCUM, J. (2005). **Administración: un enfoque basado en competencias (10ª Ed.).** México: Thomson.

LUSTHAUS, C., ADRIEN, M., ANDERSON, G., CARDEN, F. & MONTALVAN, G. (2002). **Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño.** Washington: Banco interamericano de desarrollo.

MARISTANY, J. (2000). **Administración de recursos humanos.** Buenos Aires: Prentice Hall.

MONDY, M., & NOE, R. (2005). **Administración de recursos humanos (9ª Ed.).** Mexico: Pearson Education.

MOSLEY, D., MEGGINSON, L. & PIETRI, P. (2005). **Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación (6ª Ed.)**. México: Thomson Learning.

MUCHINSKY, P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional (6ª Ed.)**. México: Thomson Learning.

NEVADO, D. (1999). **Control de Gestión Social: la auditoría de los recursos humanos**. Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

OLTRA, V., CURÓS, M., DÍAZ, C., RODRIGUEZ, J., TEBA, R. & TEJERO, J. (2005). **Desarrollo del factor humano**. Barcelona: Editorial UOC

PETRICK, J. & FURR, D. (2003). **Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos**. Barcelona: Gestión 2000.

PORRET, M. (2008). **Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones (3ª Ed.)**. Madrid: ESIC.

PUCHOL, R. (2007). **Dirección y gestión de recursos humanos (7ª Ed.)** Madrid: Díaz de Santos.

QUIJANO, S. (2006). **Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones: El ASH (Auditoría del Sistema Humano)**. Barcelona: Icaria Editorial.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001) **Diccionario de la Real Academia Española (22ª Ed.)** [Versión Electrónica]

REIS, P. (2007). **Evaluación de desempeño**. Madrid: Verlag Dashöfer

ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento organizacional (10ª Ed.)**. México: Pearson

ROBBINS, S. & COULTER, M. (2005). **Administración (8ª Ed.)**. México: Pearson Educación.

RODRÍGUEZ, J. (2007). **Administración moderna de personal (7ª Ed.)**. México: Thomson.

RODRÍGUEZ-SERRANO, J. (2004). **El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas.** Barcelona: UOC.

SASTRE, M. & AGUILAR, E. (2003). **Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico.** Madrid: McGraw- Hill.

ULRICH, D. & BROCKBANK, W. (2006). **La propuesta de valor de recursos humanos.** Barcelona: Ediciones Deusto.

WEITEN, W. (2006). **Psicología: temas y variaciones (6º Ed.)** Mexico: Thomson.

WERTHER, W. & DAVIS, K. (1999). **Administración de personal y recursos humanos (4ª ed.)**. México: McGraw-Hill.

