

# AUDITORIA DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN

## RESUMEN

Este trabajo es la continuación de presentaciones previas realizadas en el tema en CLADEA 2008, 2009 y 2011, además de trabajos terminados como el libro “Auditoría y Control de Gestión de Procesos de Capacitación”, escrito por el autor de este trabajo y publicado por la Editorial Apyce, el año 2014, en España. Esta ponencia, es por tanto, el resultado de una línea de trabajo que se remonta al año 1998 y que dice relación con la elaboración de herramientas innovadoras para auditar diferentes aspectos de los recursos humanos en las organizaciones y que comenzó a producir artículos desde el año 2001.

El objetivo fue desarrollar una propuesta para auditar y controlar la gestión de procesos de capacitación en la organización. La metodología usada mezcló el enfoque clásico de la auditoría financiera, con técnicas de aceptación generales de flujogramación y los conceptos técnicos fundamentales de capacitación, se trabajó también el diseño de una batería de indicadores de gestión. A nivel de resultados se construyó un proceso sistémico de capacitación para los trabajadores, se diseñó un programa detallado de auditoría que cubre siete etapas, previo a ello, se identificaron los atributos por etapa, que tenía la capacitación de los trabajadores, como así también sus riesgos asociados para su auditoría y se construyó un conjunto de indicadores de gestión. Como conclusión general se puede afirmar que los resultados obtenidos han sido concluyentes, destacando la construcción de herramientas de evaluación y control orientadas a optimizar la gestión de la capacitación de los trabajadores, se constató que la metodología utilizada en esta investigación puede ser exportada hacia la revisión de otros sistemas de gestión de los recursos humanos.

**Palabras clave:** Auditoria, capacitación, auditoría de capacitación.

## **INTRODUCCIÓN**

Esta ponencia es el resultado de una línea de trabajo que se remonta al año 2000, la cual ha proporcionado diversos resultados y su impacto práctico ha sido valorado tanto por organizaciones públicas como privadas, en efecto, se han auditado diferentes aspectos relacionados con la administración, dirección y control de los recursos humanos, en múltiples organizaciones, además en relación a temas específicos vinculados con capacitación, se han escrito varios artículos que han sido publicados en revistas tales como; Forum Empresarial (Puerto Rico), Revista Organizaciones (México), Revista Contabilidad y Auditoría (Argentina), Revista Manual de Contabilidad y Auditoría (Chile), Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría (Colombia), Revista Contaduría Pública (México), Revista Contabilidad y Auditoría (Chile), en esta revista se ha publicado en los años 2000, 2001, 2002, 2005, 2009, 2010 y 2011, lo cual ratifica la importancia que se le asigna al tema de la capacitación en diferentes países de América Latina, en efecto, a las organizaciones (que se autodefinan como eficientes y modernas), y a sus directivos les interesa de sobre manera, conocer en forma fehaciente el comportamiento de sus activos, gastos e inversiones y para ello la auditoría es un gran apoyo. Se sabe también que los trabajadores son un componente fundamental en la organización actual (activo-inversión) y que por tanto se requiere saber cómo están capacitados para desarrollar bien su labor, la orientación moderna va aún más allá, y busca evaluar si ellos están o no capacitados para agregar valor a la organización.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

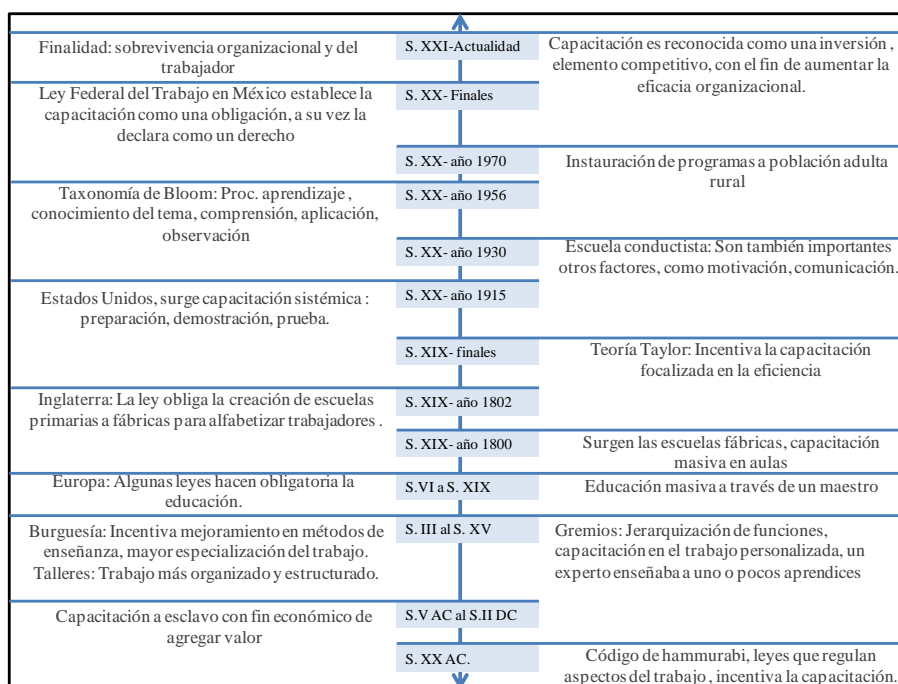
### **Evolución de la capacitación**

Según autores clásicos como Bohlander y Snell (2008:294), “los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a sus empleados”. Por su parte Ferraro (2001:158), afirma que la capacitación “es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y

modificar actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajo”. Autores más contemporáneos como Dolan et al (2007), afirman que la formación le aporta a los trabajadores experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. En definitiva, ellos promueven la visión de que la formación de los trabajadores se constituye en una herramienta estratégica que va dirigida a la sobrevivencia en un sentido y al desarrollo en otro, esta visión es aplicable, tanto para la organización como a sus trabajadores, en definitiva es un activo-estratégico que debe ser considerado como una inversión, que sustenta y soporta adecuadamente un funcionamiento organizacional exitoso y que da garantía operacional en un futuro incierto. Para Alles (2008:219), la “capacitación debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluable”. Para Sánchez y Valdivia (2010:72) la “capacitación es una actividad planificada y permanente, cuyo objetivo es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de diversos conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y próximos cargos en la organización, adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno”.

La importancia de la capacitación ha ido creciendo rápidamente en el tiempo (lo que se puede ver en la figura 1), considerándose como una herramienta fundamental para las organizaciones y sus trabajadores, de hecho, muchos años antes de Cristo, en los orígenes de la humanidad, los pueblos primitivos ya practicaban capacitación a través de la entrega de conocimientos básicos de vida, la cual surge ligada a una necesidad fundamental de sobrevivencia.

**Figura 1:** La capacitación en el tiempo



**Fuente:** Elaboración propia.

## Problemas en capacitación

Actualmente, la vorágine de cambios que se están produciendo, lleva a que el auditor deba necesariamente hacer una profunda y exhaustiva evaluación de los acontecimientos que pueden provocar algún tipo de riesgo que afecte a su trabajo de auditoría, si el auditor no realiza una buena evaluación puede verse afectado por una gran cantidad de problemas, que le provocan una serie de implicancias en su trabajo, dichas implicancias fueron detalladamente analizadas en un artículo reciente (Sánchez, 2011:130-154). A continuación se presenta, a modo de ejemplo, un resumen (ver tabla1), en la cual se hace mención al problema que se podría presentar antes de la capacitación del personal, con sus respectivas implicancias para el auditor, es decir, con algunos de los elementos que sería deseable para el auditor examinar en forma detallada.

**Tabla 1: Problemas de capacitación e implicancias para el auditor**

Problema	Implicancia para el auditor
Poca coherencia de la capacitación	Detección de necesidades Herramientas Métodos Criterios de priorización Relación de capacitación con áreas críticas Relación de capacitación con puestos críticos.
Problema en gastos	Existencia de áreas críticas Existencia de puestos críticos Objetivos de auditoría Objetivos de capacitación v/s organizacionales
Deficiente preparación de capacitadores	Selección de capacitadores Criterio de selección Procedencia Experiencia del capacitador Calidad del capacitador
Diferencia de metas entre trabajadores y organización	Existencia de objetivos de capacitación Objetivos de capacitación v/s organizacionales Relación objetivos v/s necesidades Existencia de métodos de incentivos
Programa único versus necesidades diversas	Criterio para selección del capacitador Criterio de selección de necesidades Método de detección de necesidades Herramientas utilizadas para la detección de necesidades Tiempo para detección de necesidades Encargado de detección de necesidades
Conflicto de interés	Correlación de capacitación con: - Áreas críticas - Puestos críticos Método de detección de necesidades Herramientas utilizadas para la detección de necesidades Tiempo para detección de necesidades Encargado de detección de necesidades Separación de funciones (quien contrata v/s quien realiza detección de necesidades)
Problema de desmotivación	Objetivos de capacitación Correlación de los objetivos con necesidades de formación
Problema con la calidad	Controles para verificar la calidad Consideración de factores que afectan la capacitación como: - Calidad de participantes (trabajadores) - Calidad de instructores - Experiencia de instructores - Suficiencia de instructores - Calidad del material
Desarrollo deficiente de los contenidos	Suficiencia del material Tiempo dispuesto al programa Criterio para establecer el tiempo Correlación de objetivos organizacionales v/s los de capacitación Encargado de establecer objetivos y contenidos del programa
Desarrollo recargado de los contenidos	Objetivos de capacitación Encargado de establecer objetivos y contenidos del programa Suficiencia de los contenidos Suficiencia del material Relación tiempo de capacitación v/s objetivos de capacitación Criterio para establecer el tiempo

**Fuente:** Sánchez. J. (2011). Análisis de los principales problemas que se presentan en la auditoría de procesos de capacitación. pp. 139-140.

## Tendencias en capacitación

Siempre hay cambios, y siempre los habrá, pero en la última década ellos han sido bastante profundos, lo claro es lo vertiginoso que son y esa ha sido la tónica imperante y se visualiza que ello no cambiará en el futuro, en base a esta premisa no se hace difícil augurar que este fenómeno se acentuará en el tiempo y se puede afirmar que en tiempos de cambio, lo único que permanece constante conceptualmente es el propio cambio, para el auditor esto puede ser muy relevante, sobre todo si pretende realizar su trabajo en un área tan dinámica como lo son los procesos de capacitación que realizan las organizaciones, en efecto, el auditor de recursos humanos que este evaluando el sistema de capacitación en una organización, en primer lugar debe considerar todas las tendencias imperantes y evaluar los efectos que puedan tener en su trabajo de auditoría. Al respecto, Sánchez y Calderón (2010), identificaron 56 tendencias a tener en consideración, por parte del auditor, las cuales fueron clasificadas en 11 diferentes categorías: Tendencias en relación al entorno, tendencias relacionadas a los métodos de capacitación, tendencias respecto a los involucrados, tendencias en relación al 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 al puesto de trabajo y remuneraciones, tendencias respecto al tiempo empleado en la capacitación, tendencias con efectos secundarios y otras tendencias. En ese mismo artículo los autores hacen un análisis reflejado en una matriz de tendencias (ver tabla 2), construida en tres columnas, en la cual se presenta en la primera columna (1) el concepto técnico asociado al proceso de capacitación, en la segunda columna (2) se hace un análisis de lo que sucede en un sistema de capacitación con visión histórica o de pasado y en la tercera columna (3) se muestra la tendencia que ya debería tener considerada e incorporada en su diseño, un buen sistema de capacitación.

**Tabla 2: Matriz de tendencias**

(1) CONCEPTO TÉCNICO	(2) PASADO	(3) TENDENCIA
Detección de necesidades	Menos científica	Más científica
Reconocimiento organizacional	Gasto	Activo/Capital
Competencias desarrolladas	Sólo duras	Duras y blandas
Importancia de las competencias evaluadas	Duras	Duras y blandas
Enfoque genérico	Coercitivo	Colaborativo
Rol del capacitado	Pasivo	Activo
Criterios	Generales	Específicos
Propósito	Único	Múltiple
Períodos entre capacitación	Largos	Más cortos
Proceso	Simple	Complejo
Diseño	No sistémico	Sistémico
Estándares de desempeño	Cumplimiento de normas	Cumplimiento de objetivos estratégicos
Involucrados	Dos	Múltiples involucrados
Valoración	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	Poco considerados	Muy considerados
Conflictividad	Baja	Alta
Retroalimentación	Poco necesaria	Muy necesaria
Orientación del proceso	Remedial	Capital humano
Grado de involucramiento	Muy bajo	Altísimo
Cantidad de los instrumentos	Ninguno/uno	Múltiples
Calidad de los instrumentos	Baja	Alta sofisticación
Costos	No compartidos	Compartidos
Eficacia	Muy baja	Mediana
Orientación de la medición	A lo teórico	A lo práctico
Indicadores	Muy poco utilizados	Necesarios
Retroalimentación al capacitado	Básica	Sistémica
Procesos evaluados	En el curso-programa	Expost al curso
Seguimiento	Nulo	Alto
Retroalimentación al proceso	Casi Nula	Frecuente
Resultados	Absolutamente subjetivos	Más objetivos
VARIABLES	Muchas	Pocas
Visión	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Equipos	Unidisciplinarios	Multidisciplinarios
Estructura organizacional de apoyo	Centralizada	Descentralizada
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Criterios de evaluación subyacentes	Minimización de costos	Optimización
Reconocimiento del trabajador	Costo	Inversión
Cargos/roles evaluados	Roles formalmente definidos	Roles flexibles (multifuncionalidad)
Valor	Bajo	Muy alto

Logística	Simple	Más compleja
Calidad	Poco relevante	Muy relevante
Aplicabilidad	Bajísima	Importante
Actitud	Pasividad	Proactividad
Relación con compensaciones	Directa	Absolutamente indirecta
Material apoyo	Mínimo apoyo	Alto apoyo
Autoaprendizaje	Escaso	Importante
Vinculación con capacitadores	Mínimo	Absoluto
Compromiso organizacional	Básico	Alto
Compromiso del trabajador	Básico	Alto
Responsabilidad social	No percibida	Percibida
Oferta	Escasa	Absolutamente variada
Inversión	Escasa	Alta inversión
Concepto	Limitado	Amplio
Rol del capacitador	Instructor	Facilitador
Enfoque	Operativo	Cumplimiento de objetivos

Fuente: Sánchez, J., Calderón, V. (2010). *Tendencias que afectan la auditoría del proceso de capacitación*. Revista Contabilidad y Auditoría. Julio (220):75-99.

## Indicadores de recursos humanos

Un indicador según la Real Academia de la Lengua es aquel “que indica o sirve para indicar” y viene del latín “indicare” que significa “mostrar o significar algo, con indicios y señales”. Para realizar funciones ejecutivas como por ejemplo administrar, dirigir y controlar, se necesita contar con indicadores específicos, ya que no se puede realizar eficientemente dichas funciones sin contar previamente con información confiable. Entre la gente vinculada al control siempre se dice que, si no se mide, no se puede controlar y si no hay control, menos existirá gestión sobre lo que se deseaba controlar, a esto se le puede agregar el concepto de mejora continua y así se puede decir que si no se puede gestionar, menos se podrá mejorar y si no se puede mejorar nunca se podrá optimizar. En recursos humanos, siempre se debe estar optimizando la manera de administrar y dirigir al personal.

Ahora bien, un indicador de recurso humano es aquel diseñado específicamente para entregar información cuantitativa o cualitativa, sobre una actividad específica relacionada con la administración del personal, que la organización ha definido como prioritaria y como tal ha decidido monitorear en forma permanente y ha objetivizado una metodología de medición a través del indicador. Un indicador, por tanto, tiene dos funciones, una función de tipo



descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actividad o acción y otra función de tipo valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicha actividad está siendo o no el adecuado, es decir, un indicador presenta una función dual. Una visión complementaria es aquella que mira al indicador como una unidad de medida que entrega información que permite realizar seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización (productos, objetivos estratégicos) y además permite compararlo en el tiempo con los correspondientes referentes internos (metas), u otros externos a la organización (estándares a través de benchmarking, comparación con las mejores prácticas).

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Fundamentación del problema**

Los recursos humanos son el activo más importante de las organizaciones por lo tanto es importante incrementar y rentabilizar dicho capital humano, en ese sentido es que resulta absolutamente pertinente que se conozca y evalúe la capacitación de los trabajadores. Este trabajo detalla el proceso completo de capacitación, se presenta una metodología basada en el proceso clásico de auditoría y también se presentan indicadores que facilitan y orientan el proceso de control de gestión.

### **Objetivos del trabajo de investigación**

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

#### **Objetivo general**

Desarrollar una propuesta para auditar y controlar la gestión de la capacitación de los trabajadores en la organización.

#### **Objetivos específicos**

- a) Determinar y flujogramar el proceso general de capacitación.
- b) Definir atributos, riesgos y procedimientos de auditoría.

- c) Realizar auditorías a diferentes organizaciones.

## **Justificación de la investigación**

Realizar una propuesta de auditoría para determinar cómo las organizaciones están realizando este proceso, es relevante por las razones expuestas en los apartados anteriores, y además porque en la literatura clásica, no existe una propuesta que permita realizar auditoría a este proceso organizacional 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 cómo es la capacitación de sus trabajadores, lo cual se pretende conocer a través de los diversos procedimientos de auditoría propuestos en este trabajo de investigación. Se realizó una propuesta que tiene relación, principalmente, con la identificación de atributos y procedimientos de auditoría que permitan obtener evidencia respecto al eficaz funcionamiento de este proceso. La razón para utilizar este enfoque es que en la auditoría financiera realiza los procedimientos sustantivos a los saldos contables, a fin de que se pueda obtener evidencia de que las afirmaciones (atributos u objetivos de auditoría) que la administración hace respecto a sus saldos contables, son razonables. Al igual que en la auditoría de estados financieros, en la auditoría del proceso de capacitación el auditor podrá, mediante la aplicación de procedimientos dirigidos a obtener evidencia de la veracidad de los atributos diseñados en el proceso de capacitación, formarse una opinión sobre la efectividad del sistema utilizado por la organización y su adecuada aplicación y funcionamiento.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Para cumplir los objetivos propuestos, fue necesario primero que todo, realizar una investigación exploratoria a fin de conocer el proceso de capacitación, y también el origen del enfoque clásico de auditoría. Una vez que se conoció el proceso de capacitación 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 capacitación con sus principales componentes, fue posible realizar la segunda parte del trabajo relacionado con la auditoría del proceso.

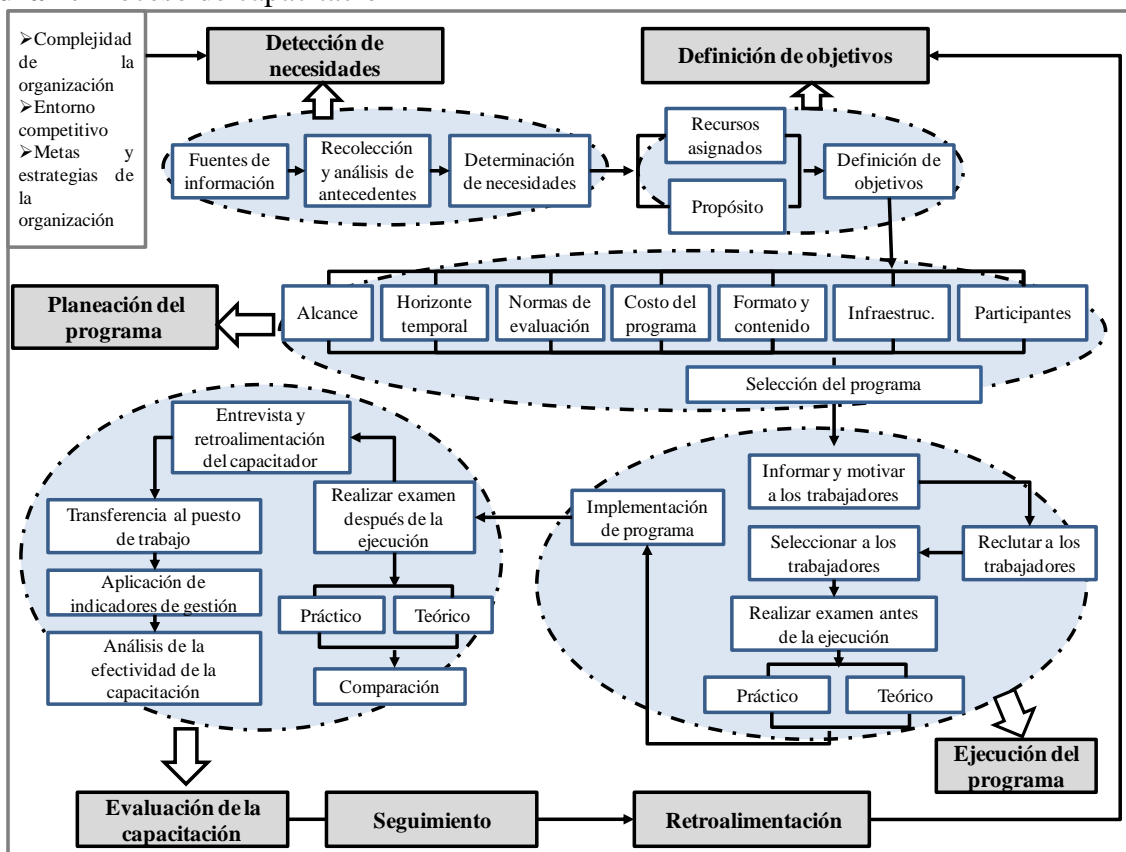
Para realizar la propuesta de auditoría se utilizó como base la metodología utilizada en el enfoque clásico de auditoría financiera. Consistió en que así como en la auditoría financiera se identifican afirmaciones asociadas a los saldos contables, en esta investigación se identificaron los atributos de auditoría relacionados con el proceso de capacitación. Luego se definieron los principales riesgos que se podrían correr al realizar una auditoría al proceso de capacitación y que, por lo tanto, podrían poner en riesgo la eficacia del mismo, estos riesgos se identificaron a modo de pregunta, etapa por etapa según en las que se dividió el proceso, 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 capacitación en las. Por último, en base al conocimiento adquirido en la definición del proceso, se procedió a diseñar un grupo de indicadores de gestión para controlar permanentemente la capacitación de los trabajadores en la organización.

## **RESULTADOS**

### **Estructura del proceso de capacitación**

A continuación se presenta de manera gráfica y de forma detallada todo el proceso de capacitación (ver figura 2), lo cual resume el arduo trabajo analítico realizado. La figura da a conocer una ruta crítica del proceso, también muestra cada una de las fases constitutivas del proceso, así como las principales actividades que se deben llevar a cabo en cada una de dichas etapas.

**Figura 2: Proceso de capacitación**



Fuente: Elaboración propia

## Definición de los atributos del proceso de capacitación

Luego de haber identificado los principales componentes del sistema de capacitación, es posible comenzar con la segunda parte de este trabajo que tiene relación con la auditoría de este proceso. A continuación se presenta la clasificación de los atributos identificados del proceso, ellos se han definido etapa por etapa debido a que cada una de ellas responde a un propósito distinto. Estos atributos tienen relación con aspectos que se debieran cumplir en el proceso de evaluación del desempeño y, por lo tanto, serán los objetivos sobre los cuales el auditor deberá obtener evidencia, el resultado fue: Detección de necesidades de capacitación: 15 atributos, Establecimiento de objetivos generales: 6 atributos, Elaboración del programa: 19 atributos, Ejecución del programa: 4 atributos, Evaluación: 7 atributos, Seguimiento: 7 atributos. Retroalimentación: 2 atributos.

## **Definición de los procedimientos de auditoría**

Una vez identificados los atributos y los riesgos de auditoría, se diseñaron los procedimientos que deberá realizar el auditor para obtener evidencia de que los atributos definidos se cumplen en el proceso de evaluación y de esta forma satisfacerse respecto a la eficacia del proceso en la organización, a continuación se muestra la cantidad de procedimientos creados, separados por atributos: Detección de necesidades de capacitación: 49 procedimientos de auditoría, Establecimiento de objetivos generales: 19 procedimientos de auditoría, Elaboración del programa: 72 procedimientos de auditoría, Ejecución del programa: 8 procedimientos de auditoría, Evaluación: 26 procedimientos de auditoría y Seguimiento: 18 procedimientos de auditoría.

## **Auditorías a organizaciones**

El programa de auditoría fue revisado por expertos y posterior a ello se aplicó en 24 organizaciones en Chile, del tipo agrícola, agroindustrial, frutícola, packing, viña, vivero, molinero, cooperativo, caja de compensación, bancario, telecomunicaciones, transporte, automotriz, educación, instituciones públicas, retail y supermercados. Como resultado de las aplicaciones experimentales se detectaron, en absolutamente todas las organizaciones evaluadas, múltiples hallazgos relevantes para la operación del sistema de capacitación, que fueron debidamente informados y muy bien valorizados por cada organización. La tabla 5 presentada a continuación muestra resumidamente el resultado general de las auditorías realizadas, los resultados están expuestos para cada una de las etapas del proceso de capacitación. Para hacer más fácil la comprensión de los dichos resultados, se han agrupado las conclusiones en cuatro categorías: (1) se empleará, cuando la etapa auditada representa una calificación muy deficiente, (2) para una calificación deficiente, (3) para una calificación regular, (4) para una calificación excelente. La determinación de la calificación se ha efectuado de manera arbitraria, estableciendo parámetros y sólo con el fin de hacer más comprensible los

resultados llevado, dichos parámetros se reflejan de la siguiente manera, se calificará como excelente cuando solo entre un 0% y un 10% de los atributos de la etapa de detección de necesidades haya presentado observaciones en la auditoría, se calificará de regular cuando entre un 11% y un 30% de los atributos presenten hallazgos, una calificación deficiente considerará aquellos atributos que presenten observaciones entre un rango de 31% y 60%, finalmente, una etapa será calificada de muy deficiente cuando en la organización se hayan detectado observaciones en un rango de un 61% y un 100% de sus atributos. Por ejemplo, para la etapa de detección de necesidades; si en una organización se han encontrado hallazgos en 10 de los 15 atributos que componen dicha etapa (aproximadamente a un 67% de los atributos), esta se calificará de muy deficiente (4) y significará que dicha organización debe mejorar su etapa, ya que existen múltiples variables en las cuales se encuentra deficiente.

**Tabla 5:** Auditoría por organización

EMPRESAS POR RUBRO	ETAPAS						
	Detección de Necesidades	Definición de Objetivos	Planeación del Programa	Ejecución del Programa	Evaluación de Capacitación	Seguimiento	Retroalimentación
<b>AGRÍCOLAS Y SIMILARES</b>							
Explotación y servicio agrícolas	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Agrícola 1	(2)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Agrícola 2	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Agroindustria 1	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Agroindustria 2	(2)	(4)	(1)	(1)	(1)	(2)	(4)
Frutícola 1	(2)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Frutícola 2	(3)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Packing	(4)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Viña	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Vivero	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(1)	(1)
Molino	(2)	(4)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
<b>FINANCIERAS</b>							
Cooperativa	(2)	(2)	(3)	(3)	(3)	(4)	(1)
Banco	(2)	(4)	(2)	(2)	(3)	(2)	(1)
Caja de compensación	(2)	(4)	(1)	(2)	(4)	(2)	(1)
<b>SERVICIOS</b>							

Telecomunicaciones	(2)	(4)	(1)	(3)	(4)	(4)	(4)
Transporte 1	(2)	(4)	(2)	(1)	(4)	(4)	(4)
Transporte 2	(2)	(1)	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)
Servicio automotriz	(3)	(2)	(2)	(1)	(1)	(4)	(1)
Establecimiento educacional	(4)	(4)	(1)	(3)	(1)	(4)	(1)
<b>SERVICIO PÚBLICO</b>							
Institución pública 1	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(1)	(1)
Institución pública 2	(3)	(2)	(1)	(3)	(1)	(1)	(1)
<b>RETAIL</b>							
Grandes tiendas 1	(4)	(4)	(2)	(3)	(4)	(4)	(4)
Grandes tiendas 2	(4)	(4)	(4)	(3)	(4)	(4)	(4)
Supermercado	(4)	(1)	(3)	(4)	(1)	(3)	(1)

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En primer lugar se logró diseñar un completo flujo de proceso sistémico de capacitación basado en una lógica de la flujogramación de auditoría, siguiendo una ruta crítica que contemplo siete etapas en su desarrollo.

A nivel de detalle se logró determinar un total de sesenta atributos que se cubrieron con el diseño de ciento noventa y seis procedimientos de auditoría específicos, que se orientaron a evaluar el proceso completo de evaluación del desempeño de los trabajadores.

Uno de los aspectos más relevantes de esta investigación es que como producto final, ella alimentó varios capítulos del libro “Auditoría y Control de Gestión de Procesos de Capacitación”, publicado por la Editorial Apyce, el año 2014, en España, en donde se constata que a través de sus trabajadores, las organizaciones pueden cumplir de mejor manera con su responsabilidad social empresarial a través del buen desempeño de sus trabajadores.

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 evaluación del desempeño y a procesos de compensaciones al personal.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (2ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
2. Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
3. Bentley, T. (1993). *Capacitación Empresarial*. Bogotá: McGraw-Hill.
4. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14ª Ed.). México: Cengage Learning.
5. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. (3ª Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
6. Ferraro, E. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Valletta.
7. Fombrun, Ch., Tichy, N., y Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Canadá: Jhon Wiley & Sons
8. Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos (5ª Ed.)*. Madrid: Prentice Hall.
9. Harris, O. (1990). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos*. Mexico: Limusa.
10. Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia (6ª Ed.)*. México: McGraw-Hill.
11. Mondy, M., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos. (9ª Ed.)*. Mexico: Pearson Education.
12. Reyes, A., (2005). *Administración de personal 1: Relaciones humanas*. México: LIMUSA.
13. Robbins, S., (1995). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, (7ª ed.)*. México: Editorial Prentice Hall.
14. Sánchez. J. (2014). *Auditoría y control de gestión de procesos de capacitación*. Madrid-España: Editorial Apyce.
15. Sánchez. J. (2011). Análisis de los principales problemas que se presentan en la auditoría de procesos de capacitación. **Revista Contabilidad y Auditoría**. Febrero (227):130-154.
16. Sánchez, J., Calderón, V. (2010). *Tendencias que afectan la auditoría del proceso de capacitación*. **Revista Contabilidad y Auditoría**. Julio (220):75-99.
17. Sánchez, J., Valdivia, M. (2010). Auditoría a procesos de capacitación en organizaciones. **Revista Contabilidad y Auditoría**. Septiembre (222):72-95
18. Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
19. Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal, (4ª ed.)*. México: LIMUSA,
20. Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos (4ª ed.)*. México: McGraw-Hill.