

# "El PODER de las AUDITORÍAS"

Samuel Chávez Donoso  
Director General Rekrea.Ltda

Los instrumentos de auditoría son como uno de esos tantos instrumentos creados por el ser humano para facilitarnos el trabajo en función de determinados objetivos; pero si no los usamos correctamente nos pueden estropear los resultados.

En el caso de las Auditorias de S y SO, la realidad nos dice que tienen un enorme poder para conducirnos, ya sea por un camino correcto o por uno equivocado.

**"Dime qué mides y te diré como me comportaré"**

Esta es una genial frase, de Eliyahu Goldratt (israelita autor del conocido libro La Meta) y que refuerza aquello de que "*Lo que se mide, indica a qué se le da importancia*". La lectura del que será auditado por lo tanto será: "*Es a eso lo que debo prestarle atención*".

La función más importante de las auditorías y sistemas de evaluación en general, que habitualmente permanece oculta o no nos percatamos de ello, es que conducen a los auditados en una dirección determinada, que puede llevarnos o no a donde queremos ir.

Veamos un par de ejemplos (ficticios pero también reales, muchas veces):

**Caso 1:** Si en el "ítem **charlas**" se mide la cantidad de éstas, se revisan algunos datos administrativos, se revisan también las listas de asistencia y se verifica si en estos registros están estampadas o no las firmas de los asistentes... ¡a eso se dedicarán los auditados!... Principalmente. A tener claro y a mano, lo que sabe que se le va a pedir: "*Dime lo que mides y eso es lo que haré*".

Distinto es si, además de lo anterior, se revisa si hay objetivos claros para las charlas, si corresponden o no a un problema o necesidad importante y, sobre todo, si las listas de asistencia son usadas para obtener de allí una muestra para ir a terreno y conversar con algunos de los asistentes para preguntarles, por ejemplo: ¿qué recuerda de la charla? De lo que recuerda... ¿qué es lo que más valora como aprendizaje? ¿qué de lo aprendido ha podido aplicar? y otras preguntas por el estilo previamente estudiadas, los esfuerzos

de los auditados se orientarán a lograr un aprendizaje real, en cumplimiento de objetivos importantes o, al menos, necesarios. Es decir, si se verifica en terreno si hubo o no, o en qué medida, un efecto de esa actividad... ¡A eso se dedicarán, los auditados!: "Dime lo que vas a medir y te diré qué es lo que haré".

**Caso 2:** Si en el "ítem Liderazgo y Compromiso", o como se le llame, se pidiera (entre otras cosas por supuesto) hacer una carta mensual de reconocimiento a algún trabajador, sin mayores requerimientos, se corre el riesgo de que se empiece a pensar en esa carta muy cerca de fin de mes, cuando *alguien nos dice "Jefe, estamos un poquito atrasado con la carta, ya estamos a 25"*. Y ahí comienza un cierto martirio para decidir "a quién le mando esta carta..." "Y qué le pongo", etc. Al final, la carta se hace; a última hora, pero se hace; de malas ganas, pero se hace; por cumplir, pero se hace. Eso... ¡Los trabajadores... "lo cachan"! Y es fácil entender cómo lo perciben y valoran.

O "Las Caminatas de Liderazgo Visible" (excelente idea pero a veces tremadamente mal aplicada). Por supuesto que se programan; se sabe de antemano a donde va a ir la comitiva, qué día y a qué hora.

¿Qué se hace en el área el día anterior a la visita": se ordena todo lo mejor que se pueda, se hace un aseo especial de última hora, se pinta aquello que está dando mal aspecto y hasta "se esconden" a los que no andan ese día muy bien presentados: "para no afear el paisaje" (o la foto). Y eso, los trabajadores "también lo cachan a la legua". ¿Liderazgo Visible? No, visible no más. ¿Liderazgo? ... ¡menos que cero! Si, porque si así se procede, eso afecta negativamente al liderazgo. Tal es así que los trabajadores lo ven como un show. Aunque en la evaluación "oficial" de fin de mes aparezca cumplido con un 100%. Comprendamos, entonces, que:

**"El verdadero liderazgo NO se mide, ni se debiera intentar medir por las cosas que uno hace ni por el tiempo que dedica a ello, sino que por cómo los trabajadores perciben, interpretan y valoran dichas acciones y, finalmente, por el efecto que produce en sus desempeños y, sobre todo, en los resultados"**

