

# La motivación del personal y su repercusión en la calidad del trabajo de auditoría

**Gabriel Martínez Martí**

Técnico de Auditoría de la Sindicatura de Comptes de la Generalitat Valenciana

## **La importancia de la motivación del personal**

Para que una organización sea eficaz, además de contar con un diseño estructural, un estilo de dirección y unos recursos tecnológicos y humanos adecuados, ha de contar con la motivación del personal para la implantación de cambios y mejoras en el trabajo. En este sentido, la calidad del resultado de los trabajos de auditoría depende significativamente de la disponibilidad, capacidad y motivación de los recursos humanos.

El objetivo de este artículo es demostrar que la implementación del nivel de motivación del personal mejorará la calidad del *output*

en los trabajos de auditoría de los Órganos de Control Externo (en lo sucesivo OCEX), considerando como tal los informes finales emitidos por éstos.

La motivación en la Administración hay que entenderla desde la perspectiva de la condición de funcionario de carrera que se caracteriza, en general, por no tener peligro de pérdida del puesto de trabajo. Así, este riesgo de pérdida del empleo es uno de los factores más determinantes en el desarrollo de la motivación en el sector privado<sup>1</sup>.

1.- Se ha constatado en casi todas las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo que la seguridad es una necesidad elemental de la vida y del nivel elevado entre las necesidades.

## **Análisis de los factores que inciden sobre la motivación del personal<sup>2</sup>**

Distinguimos dos tipos de variables que influyen en la motivación y satisfacción del trabajador. Por una parte, la variable de la propia psicología individual referida a la personalidad del trabajador, sus necesidades humanas, su situación emocional, afectiva,... sobre la que es difícil influir directamente por los responsables de la organización. Por otra parte, estos responsables sí que podrán operar sobre determinadas variables

2.- Ver al respecto "La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa" de Jordi Mas/Carles Ramió. Marcombo, Boixareu Editores, 1997.

socioorganizativas y ergonómicas con el objetivo de mejorar el grado de motivación del trabajador. A continuación se comentan las variables que se consideran más significativas.

Una **retribución** justa y que satisfaga al trabajador parece ser el principal requisito para la motivación del mismo, aunque no el único y, según cada persona, puede que tampoco el más importante. Pero hay que distinguir el efecto de las retribuciones fijas y de las variables sobre la motivación.

Así, mientras las retribuciones fijas fueron en su momento motivo de una formación intensa y amplia para el acceso al puesto, posteriormente y dado que no existe peligro inminente de pérdida de trabajo, a largo plazo se puede estancar el rendimiento producido considerando que estas retribuciones fijas compensan el mismo.

En este sentido, una **política de promoción** objetiva, continuada y lo más consensuada posible por toda la organización es un buen mecanismo para la motivación de los trabajadores. En la promoción confluyen los intereses, por una parte, de los trabajadores en hacer carrera profesional mediante la que obtener mayor remuneración, responsabilidad y, por otra, los de la Institución en el diseño de una estructura organizativa eficaz.

Por su parte, sí que ha de ser fundamento de motivación y, en consecuencia, de aumento del rendimiento y calidad del trabajo, el establecimiento de un sistema de retribuciones variables basado en criterios objetivos perfectamente definidos, claros, concisos, concretos y cuantificados, junto con criterios válidos de valoración de la consecución de los mismos y la

*La eficacia de un equipo de auditoría aumenta cuando se movilizan todos los recursos intelectuales de todos los miembros del equipo para ponerlos al servicio de la calidad del trabajo*

regulación de la participación en las decisiones de concesión de los órganos directivos conjuntamente con los representantes de los trabajadores. Esto no es fácil en la Administración: ¿Cómo se retribuye la productividad: para todos o para algunos, proporcionalmente al nivel de retribuciones o inversamente proporcional,...?<sup>3</sup>. Una inadecuada distribución de la productividad puede generar un clima organizativo negativo y una tendencia a igualar por debajo el rendimiento.

Las diferencias retributivas muy significativas entre los grupos, en función de las responsabilidades ejercidas y la carga de trabajo, puede ser causa de desmotivación y la actitud del trabajador puede ser la de asumir únicamente las funciones estrictas de su puesto de trabajo en menoscabo de la amplitud del mismo. A iguales retribuciones, una distribución discriminatoria de la **carga de trabajo** también genera desmotivación. Además, respecto a esta carga de trabajo, una inadecuada planificación puede conducir a **cuernos de botella** que desmotivan debido a que el trabajo se ha de hacer con menos tiempo del razonable.

En los trabajos de auditoría es muy importante la **participación en**

3.- Este aspecto no es motivo de presente análisis, aunque es un tema de debate importante.

**el trabajo** basada en dos pilares fundamentales: la colaboración y la comunicación a través de continuas reuniones de trabajo. La realización de un trabajo en el que se opera con instrucciones continuas y estrictas y con actividades repetitivas no favorece la motivación. Ésta se conseguirá en mayor medida cuando se cede la responsabilidad y participación a cada miembro, incentivando su autoestima y teniendo en cuenta sus aportaciones sobre la planificación, ejecución y evaluación de los trabajos, aunque la decisión última recaerá en los responsables jerárquicamente superiores o puede ser colectiva. Sirva de ejemplo la medida efectiva de responsabilizar a los ayudantes de áreas de trabajo, sin menoscabo de la necesaria supervisión.

Así, la eficacia de un equipo de auditoría aumenta cuando se movilizan todos los recursos intelectuales de todos los miembros del equipo para ponerlos al servicio de la calidad del trabajo y consecuentemente del resultado del mismo. Un directivo es bueno en la medida en que lo es el grupo que dirige, y eso a veces no se conoce, no se quiere conocer o se olvida.

Un problema en cuanto a la implantación de este estilo de dirección participativo es la **falta de formación de los superiores** para comunicarse y motivar a sus trabajadores. La formación adquirida en



el acceso a la función pública, por sí sola, no garantiza esta formación sobre técnicas de dirección. En este sentido, habría que evaluar constantemente a los responsables jerárquicamente para comprobar sus aptitudes en este aspecto. Además, **su ejemplo** en cuanto a su trato personal y en el desarrollo del trabajo es decisivo en la motivación de los trabajadores.

Como complemento de esta participación, en los trabajos de auditoría debe intentarse conseguir una mayor **amplitud y profundidad de los trabajos**<sup>4</sup>. Por otra parte, la diversidad en los conocimientos se conseguirá mediante una adecuada **política de rotación** de los trabajadores en los distintos trabajos de auditoría de la Institución. Por ejemplo, en mi opinión, no es conveniente hacer más de tres años un mismo trabajo.

Es importante contar con un **modelo formativo** destinado a la

mejora de la preparación de los trabajadores. Un principio de auditoría es que ésta deberá ser realizada por personas con formación técnica y capacidad profesional adecuadas, siendo una de las normas para el desarrollo de este principio la actualización permanente de conocimientos para mantener la capacidad profesional. Los órganos de dirección de los OCEX serán responsables de establecer y ejecutar un programa que garantice el conocimiento, entre otros, de los nuevos desarrollos en auditoría, contabilidad, muestreo estadístico y evaluación y análisis de datos<sup>5</sup>. El modelo de *calidad total* sigue la máxima de que esta calidad comienza y acaba con el entrenamiento y la formación<sup>6</sup>. Así, se pasa de una estructura organizativa basada en el control exhaustivo a una gestión por formación que supone un mayor nivel de confianza en los trabajadores.

La falta de implementación de la formación y la discriminación en la elección de las personas de la organización que la reciben genera un clima de trabajo negativo y una importante falta de motivación que se agudiza si además no hay, por parte de las personas que han asistido a los cursos o jornadas, una transmisión de nuevos conocimientos al resto de los trabajadores, a través de cursos de formación interna, junto con la disponibilidad del nuevo material didáctico.

**La fase en la vida de la organización** determina también los distintos niveles de motivación. Si la Institución está en el inicio o en fase de crecimiento se observa un sistema flexible y poco estructurado en el que se da un alto nivel de motivación por cuanto los trabajadores participan en la constitución y configuración de la Institución y su proyección hacia el futuro. Cuando se alcanza un grado de estabilidad en la organización surge una estructura basada en la especialización y jerarquización, donde la motivación puede disminuir.

El hecho de contar con unos **recursos tecnológicos avanzados**, junto con la formación oportuna sobre los mismos, contribuye a mejorar la motivación por cuanto el trabajo se obtiene de manera más eficaz y eficiente. En auditoría, los recursos más importantes se refieren a medios informáticos (especialmente en cuanto a nuevos instrumentos de auditoría informática), bibliografía disponible, informes de otros OCEX y la adecuación de los medios materiales, entre otros.

En los OCEX un fundamento de motivación es la percepción que tengan los trabajadores de la **imagen de la organización y de la eficacia de la misma**. Si los informes de auditoría de los OCEX satisfacen

4.- Jordi Mas y Carles Ramió (La auditoría operativa... 1997, ob. cit., página 204): la amplitud hace referencia al número de tareas o funciones asignadas al puesto y la profundidad al grado de dirección y de control que dispone el titular de un puesto de trabajo sobre sus actividades.

5.- Comisión de Coordinación de los Órganos Públicos de Control Externo del Estado Español: "Principios y Normas de Auditoría del Sector Público", 1992, páginas 21 y 22.

6.- Alberto Galgano: "Calidad Total". Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1993 (página. 111).

al Parlamento, suponen una imagen institucional positiva para los ciudadanos y favorecen la mejora de la gestión, por sí mismos constituirán una motivación importante para los auditores que observarán que sus esfuerzos han sido útiles.

Otras variables son el estatus y la edad. El **estatus** en la organización se refiere al hecho de pertenecer a uno u otro departamento y la imagen que del mismo tienen los demás trabajadores. En el factor de la **edad** hay que coordinar la mayor motivación que se puede dar en los jóvenes y la experiencia de trabajadores de mayor edad.

En cuanto a las **VARIABLES ERGONÓMICAS** se refieren a las condiciones del lugar de trabajo, siendo las más significativas: la regulación de la temperatura, la calidad del aire, la iluminación, el mobiliario, el espacio, el efecto de las pantallas de ordenador, el ruido,... Todas ellas deben cumplir los requisitos legalmente establecidos. Una mala situación de estos factores desmotiva a los trabajadores, además de los malestares físicos y las posibles bajas laborales por enfermedad que ello puede acarrear.

### **Proceso de adopción de soluciones**

Para conseguir implementar la motivación en la organización debe plantearse ésta como objetivo y alcanzarla mediante el siguiente proceso<sup>7</sup>:

- a) Diagnóstico mediante el análisis de la situación laboral con el

fin de determinar las causas que conducen a los trabajadores a actuar como lo hacen.

- b) Aplicación de los cambios inmediatos que eliminen las áreas problemáticas.
- c) Establecimiento de metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores. Los objetivos tienen una gran importancia como factor motivador. La ley de la motivación es que el rendimiento, tanto individual como colectivo, depende de la capacidad que tenga el directivo para sustituir la obligatoriedad del trabajo por la pasión por los objetivos de la entidad a sus colaboradores.
- d) Retroalimentación rápida y oportuna. La comunicación es la base de la motivación y en organizaciones en que ha sido escasa es, por sí sola, un factor motivador esencial.
- e) Reconocimiento de elogios a todas las mejoras de desempeño. La ley de la recompensa eficiente establece que se deben evaluar positivamente los esfuerzos realizados por los trabajadores para lograr así aumentar la motivación. La ley de la presión ajustada consiste en que no hay que exigir a los individuos más de los que pueden dar. Por otra parte, habrá que estudiar la sanción a los que no siguen las reglas del juego (ley de la sanción).

### **Repercusión de la motivación sobre la calidad de los trabajos de auditoría**

Considerando como *output* los informes finales emitidos por los OCEX, un grado adecuado de motivación de sus recursos huma-

nos incidirá positivamente sobre la calidad del trabajo y consecuentemente sobre el resultado del mismo en los siguientes aspectos, entre otros:

- a) Se propondrán innovaciones sobre áreas, aspectos y sectores sobre los que realizar o ampliar los trabajos. Debe tenerse en cuenta que en las fiscalizaciones periódicas y repetitivas si se carece de motivación puede realizarse exclusivamente lo básico, en detrimento de la calidad del resultado final del trabajo. En este sentido, el espectro tan amplio de actividades de la Administración permite mucha diversidad de enfoques de auditoría.
- b) Se estará dispuesto a racionalizar los procedimientos de auditoría con el objetivo de mejorar la amplitud y profundidad del trabajo, por ejemplo los referidos al análisis de las muestras y su significatividad.
- c) Un adecuado modelo formativo proporcionará un conocimiento amplio y exhaustivo de la legislación aplicable y su interpretación, que se volcará sobre el trabajo y el informe. Hay que tener en cuenta que la puesta al día de la legislación y su aplicación es una tarea laboriosa.
- d) En este modelo formativo se deben adquirir conocimientos profundos sobre los nuevos desarrollos en auditoría, contabilidad, muestreo estadístico y evaluación y análisis de datos que aumentarán la motivación y conseguirán mejorar la calidad de resultado del trabajo de auditoría, por ejemplo en los siguientes aspectos:

- d.1) Fomentar más las *auditorías operativa, medioam-*



7.- Basado en el modelo propuesto por Skinner y las cuatro leyes del Centro de Investigación y Estudio sobre el Crecimiento Industrial (Francia). Material del "Seminario sobre las nuevas tecnologías en la Administración Pública". Valencia, junio de 1998.

*biental y de la calidad*, tanto en las distintas áreas de trabajo (contratación, personal, gestión del endeudamiento, subvenciones,...) como en actividades, sectores o programas de actuación de la Administración. Hay que tener en cuenta que estos tipos de auditoría exigen un grado relativamente importante de motivación con respecto a otros tipos de auditoría y necesitan de la contratación de técnicos especialistas que colaboren en el trabajo.

- d.2) Investigación sobre otras experiencias en auditoría de los OCEX nacionales e internacionales que se puedan aplicar al sector de la Administración auditado.
- e) Se estará dispuesto a introducir mejoras en las características del informe en cuanto a presentación, redacción, estructura, manejo y lectura, brevedad, concisión y exactitud. Si se carece de motivación se tiende a repetir esquemas y características de informes anteriores, sin introducir cambios para mejorar la calidad del mismo.
- f) Un alto grado de motivación conllevará la colaboración de los trabajadores en el concepto de la gestión de la *calidad total* o mejora continua. Este concepto supone la calidad en la *satisfacción del cliente* (Parlamento, y a través de éstos los ciudadanos, y los gestores). En el ámbito interno, esta *calidad total* se traduce en la consideración de los jerárquicos superiores como *clientes internos* a los que hay que proporcionar un trabajo de calidad en un tiempo adecuado.

## Conclusiones

He esbozado los factores que repercuten en la motivación del personal y la incidencia de ésta en la planificación y realización de las auditorías y en consecuencia en la calidad del *output* de las mismas, es decir, los informes finales emitidos. La calidad de éstos depende de manera determinante de la formación, disponibilidad y motivación de los recursos humanos.

Los responsables de la dirección en los OCEX tienen la obligación de pulsar y evaluar el grado de motivación de sus trabajadores y, en consecuencia, operar sobre aquellas variables que pueden mejorar esta motivación. No se han de plantear qué hacer para que los trabajadores hagan lo que se quiere que hagan, sino cómo se han de diseñar y delimitar los trabajos para que el personal que los realice se sienta intrínsecamente satisfecho. A lo largo del artículo se han propuesto las variables socioorganizativas y ergonómicas que se han considerado más significativas a la hora de influir sobre la motivación.

Por su parte, en cuanto a aquellas variables en las que es difícil que los órganos de decisión puedan influir sobre la

motivación, dado que dependen de la psicología individual, el propio trabajador ha de poner de su parte la ilusión e interés necesarios para una mejora continuada de la calidad y profundidad del trabajo de auditoría.

En el proceso de adopción de soluciones es fundamental que los responsables de los OCEX sean los primeros que persigan el objetivo del fomento de la calidad en los trabajos de auditoría<sup>8</sup> y no únicamente el cumplir el trámite de la rendición del informe. No obstante, todos los componentes de la organización deben percibir e involucrarse en este objetivo. Si no es así, se producirá una importante desmotivación en el personal al servicio de estas Instituciones.

Una buena calidad de los trabajos de auditoría de los OCEX repercutirá muy positivamente sobre el éxito de los informes de auditoría que radica en que los gestores responsables acepten las recomendaciones, opiniones y sugerencias vertidas en ellos y que adopten las medidas oportunas para la implantación de las mejoras en la gestión. ■

8.- *La calidad de los informes de auditoría me parece un tema de estudio interesante: ¿Cómo y qué indicadores se pueden utilizar, quién debe evaluarlos y qué resultados se pueden obtener en la evaluación de la calidad de los informes de auditoría emitidos por los OCEX y qué medidas se pueden adoptar para mejorar esta calidad?*

# FACTORES DETERMINANTES EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA

