

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO
III TRIMESTRE

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO APOYO EN LA GESTION DEL
TALENTO HUMANO

LUZ MERY GUEVARA

MARGELIS VILLADIEGO BORJA

BOGOTA D.C.
OCTUBRE 2011

INDICE

RESUMEN	
INTRODUCCION	4
CAPITULO I	6
DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	6
EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	6
ROLES Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	8
¿QUE GARANTIZA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD?	
CAPITULO II	9
CARACTERISTICAS DEL FUNCIONARIO DE CONTROL INTERNO	9
ASERTIVIDAD	9
COMPETENCIAS	10
MOTIVACIÓN	11
MOTIVACION Y CONDUCTA	12
AMBIENTE INTERNO FAVORABLE	13
CAPITULO III	14
RECOMENDACIONES DEL CONTROL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	14
EL CONTROL INTERNO COMO APOYO EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	14
REFERENCIAS	19

RESUMEN

El Sistema de Control Interno se ha convertido en una herramienta primordial en el desarrollo de la Gestión del Talento Humano. Hoy por hoy el logro de los objetivos organizacionales está siendo direccionado y apoyado por el funcionario de Control Interno, que a través del análisis, seguimiento, control y acompañamiento permite el buen desarrollo de los procesos misionales, gerenciales y operativos de la institución, mediante un capital humano competitivo, eficiente y eficaz.

Este ensayo pretende presentar una visión diferente del sistema de control interno y quien lo representa, definiendo conceptos, perfiles y aportando recomendaciones para la interacción del control y el talento humano.

PALABRAS CLAVE: *Gestión del talento humano, sistema de control interno.*

ABSTRACT

The System of Internal Control has turned into a basic tool into the development of the Management of the Human Talent. Today per today the achievement of the aims organizacionales is direccionado and supported by the civil servant of Internal Control, who across the analysis, follow-up, control and accompaniment allows the good development of the processes misionales, managerial and operative of the institution, by means of the human competitive, efficient and effective capital.

This test tries to present a vision different from the system of internal control and the one who represents it, defining concepts, profiles and contributing recommendations for the interaction of the control and the human talent.

KEYWORDS: *Human talent management, System of Internal Control*

INTRODUCCIÓN

El control interno tiene su mayor fortaleza en el talento humano, es la base y fundamento del sistema y es ahí donde debemos generar los mayores esfuerzos para que la actitud frente a sus compromisos estén direccionados a dar lo mejor de sí como persona y profesional, en busca de su desarrollo y de la empresa que representa. Bonilla (2011)

Es precisamente la actitud, la que debemos cambiar para mejorar la imagen que representa el funcionario de control interno dentro de la organización; es dejar de ser para el resto de personal, los jueces y verdugos en busca de culpables, para convertirnos en lo que verdaderamente somos: interlocutores entre los dueños de la organización y sus funcionarios para permitir el mejoramiento continuo y la toma de buenas decisiones. Hoy por hoy es conocido que el talento humano es base fundamental en el desarrollo de las empresas y que el éxito de ellas, no sólo está en el control de sus procesos, sino también en el control de su personal; y cuando hablamos de control de personal no nos referimos al policía que está vigilante a que se cumplan las leyes y normas; hablamos del conductor y generador de estrategias que brinda a los empleados la posibilidad de desarrollar sus cualidades y actitudes con directrices y lineamientos que permitan el alcance de los objetivos empresariales.

Como representantes del sistema de control interno una de nuestras funciones es asesorar a la gerencia en la toma de decisiones, basados en el análisis realizado a cada uno de los procesos de la organización; pero más allá de los procesos, está el personal detrás de ellos, los que verdaderamente hacen la labor fundamental para lograr el éxito. Y sin olvidar lo que representamos, es nuestro deber inyectar en el personal, dosis de liderazgo, técnicas de mejoramiento, pero

sobre todo sobredosis de motivación; así por lo menos cambiaríamos el concepto de perseguidor que nos precede.

¿Cómo puede el sistema de control interno ayudar a mejorar los procesos de la empresa? Partimos del punto que para que los procesos sean eficaces y eficientes, la persona encargada de ellos debe cumplir con las competencias necesarias para llevar a cabo la tarea a desarrollar y como dueños del control, debemos apoyar y orientar a la gerencia para resaltar, de manera positiva, el trabajo de quienes lo hacen bien y buscar soluciones para aquellos que lo hacen mal; tal vez el verdadero problema está desde el momento de seleccionar y contratar a la persona equivocada.

Un aspecto fundamental de cualquier proceso lo constituyen las personas que deben desarrollarlo y mejorarlo. Para que el talento humano pueda desarrollarse adecuadamente se requiere: Una adecuada selección, capacitación para el desempeño, comprensión para el resultado esperado, incentivos para desarrollar las tareas, tiempo y herramientas necesarias para desarrollar las tareas. Mejía (2006)

He aquí una frase importante: *el aspecto fundamental de cualquier proceso lo constituyen las personas*; es por esto que nuestro principal objetivo debe ir encaminado en el talento humano; en la asertividad que debe existir al momento de seleccionar y reclutar personal para ocupar cargos dentro de la organización. Entonces, como encargados de velar por el funcionamiento de los procesos, es nuestra obligación convertirnos en desarrolladores de competencias, en orientadores de verdaderos profesionales y en gestores de un ambiente interno favorable.

Sin llegar a la pretensión, este ensayo tiene como objetivo definir y analizar algunos términos importantes a tener en cuenta para una buena gestión del recurso humano de la mano del sistema de control interno y lo estudiaremos en tres capítulos: Capítulo I: Definición del Sistema de Control Interno, Capítulo II: Características del Funcionario de Control Interno y Capítulo III: Recomendaciones de Control en la Gestión del Talento Humano.

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO APOYO EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

CAPITULO I

DEFINICION DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Aunque el control interno, es más relacionado o enfocado a las áreas contables; hoy día podemos decir que existen dos tipos de control: los contables y los administrativos, definamos entonces que es el control y que es control interno:

Mantilla (2005) definen el control como un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas.

Burt K. Scanlan. Afirma: El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Mientras Carmichael dice: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry. Aporta que el control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Por ultimo referenciamos a Appleby. Quien cita: el control es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

Una vez leídas y analizadas estas definiciones, podemos resumir que el control es una herramienta que nos permite analizar y verificar, los procesos de la organización y si estos están siendo ejecutados de acuerdo a los planes y objetivos establecidos por la institución; podemos afirmar también que el control

nos permite detectar las fallas o falencias de estos procesos para corregirlos o en mejor instancia prevenirlos.

El control es el Por qué y el Cómo de las cosas, el control va ligado con el poder de controlar las acciones, los grupos y las personas dentro de la organización, de aquí se desprende el concepto de *Control Interno*; veamos algunos aportes importante sobre el tema:

Root Steven (1998) cita: el Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

El Committee on Working Procedures (Comité sobre Procedimientos de Trabajo) del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) reconoce que el sistema de Control Interno se extiende mas alla de aquellos asuntos que se relacionan directamente con la función de los departamentos de contabilidad y finanzas. Posteriormente el AICPA en una nueva definición dividió al control interno en dos componentes como son el Control Administrativo y el Control Contable.

Control Administrativo: va encaminado al plan organizacional, los procesos y procedimientos, al igual que los registros relacionados con los mismos; pero sobre todo lo concerniente a los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración.

El Control Contable: abarca todo lo relacionado con salvaguardar los activos y con la confiabilidad de los estados financieros diseñados para proveer seguridad razonable, transparente y eficaz.

Para ejercer un buen control interno debemos tener en cuenta los principios establecidos por la Constitución Política (1991): responsabilidad, transparencia, moralidad, igualdad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, economía, celeridad, publicidad y preservación del medio ambiente.

Recordemos que el control interno sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.

ROLES Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Roles de las oficinas de control interno

Valoración del riesgo

Acompañamiento y asesoría

Evaluación y seguimiento

Fomento de la cultura del autocontrol

Relación con entes externos

Objetivos

El Sistema de Control Interno es un instrumento que busca facilitar que la gestión administrativa de la entidades y organismos del Estado, en este orden de ideas a la Oficina de Control Interno como elemento asesor, evaluador y dinamizador del Sistema de Control Interno propende por el logro en el cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos de acuerdo con la normatividad y políticas del Estado.

¿QUÉ GARANTIZA EL CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD?

Garantiza que todos los funcionarios cumplan con eficiencia y eficacia el logro de los objetivos estatales cuidando y haciendo rendir los recursos con un beneficio socio económico.

CAPITULO II

CARACTERISTICAS DEL FUNCIONARIO DE CONTROL INTERNO

ASERTIVIDAD

Beverly Hare (2000) define asertividad: como la manera eficaz de comunicarse.

A. Rodríguez (2001, 7) "*La asertividad se basa en el [respeto](#) y por tanto comporta la [libertad](#) para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la [responsabilidad](#) de nuestros actos*".

Según L. Sánchez (2000, 2) "*Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas*".

Tomando en consideración las definiciones anteriores, analicemos la manera de ser asertivos y cómo influye esta característica en el desarrollo de nuestra actividad como dueños del control. La asertividad no es más que la forma de relacionarnos y comunicarnos con las personas que nos rodean y el grado de aceptación o rechazo que generemos en ellos; ser asertivos es soltarnos de viejos prejuicios, es decir lo que pensamos y lo que deseamos sin coartarnos por el que dirán, siempre y cuando nuestras apreciaciones no afecten de manera negativa a nuestros receptores.

A veces sentimos temor de expresarnos porque no sabemos cómo reaccionaran las personas que nos rodean; incluso, como auditores y representantes del control interno fallamos muchas veces porque no sabemos cómo hacer ver a nuestros auditados sus errores y nuestras palabras tienden a ser mal interpretadas.

La asertividad es utilizar todo nuestro lenguaje incluyendo el corporal para expresar de manera clara lo que pensamos y sentimos, pero sobre todo, es que los demás entiendan lo que se desea expresar, sin causar confusiones y malos entendidos.

Ser asertivos significa aceptar la responsabilidad de sus propias acciones y ser capaz de expresar sus sentimientos de una manera clara y honesta. Esto conduce a una mejor comunicación y a unas relaciones más satisfactorias y gratificantes. Hare (2000). De esta manera, es decir, siendo asertivos contribuimos al buen desarrollo de nuestras labores, en muchas oportunidades escuche en mi sitio de

trabajo una frase que se decían entre compañeros: ¡el problema radica en que tú no eres asertivo!; en su momento no le di importancia, pues desconocía su verdadero significado, pero a medida que nos hacemos partícipes del mejoramiento personal e institucional a través del aprendizaje, es inevitable dejar por fuera de nuestras cualidades el contribuir con una buena comunicación.

COMPETENCIAS

Un buen representante del sistema de control interno debe poseer verdaderas competencias, aquellas que le permitan desempeñarse con éxito en el desarrollo de sus tareas y sobre todo brindar una buena asesoría al momento de ser solicitado. Definamos competencia:

Spencer define competencia como una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Alles (2005) aporta que una característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. De igual forma ser competentes nos hace capaces de resolver problemas de una manera eficiente y eficaz y nos fundamenta para desarrollarnos como profesionales éticos y responsables.

Es importante resaltar que parte de nuestro desempeño como funcionarios de control se verá afectado si no poseemos las competencias necesarias para realizar con habilidad las tareas asignadas. Cabe recalcar, que el término competencia está ligado con la motivación, ya que esta, es fuente fundamental para desarrollar nuestras habilidades. Los seres humanos somos generadores de sentimientos y de acciones según nuestro grado de motivación; ejemplo claro es la remuneración que recibimos cuando realizamos un trabajo, y entre más dinero nos paguen así será nuestro desempeño. De esta misma forma son nuestras competencias; las ponemos en marcha siempre y cuando el desarrollarlas nos genere verdadera satisfacción.

Las competencias están ligadas muy íntimamente con el conocimiento; esta competencia, tiende desde lo técnico a establecer diferencias entre las personas que realizan o aspiran realizar una actividad, estableciendo los más o menos competentes frente a una tarea concreta; así el saber estipula los perfiles requeridos por un sistema de control interno.

MOTIVACIÓN

Otra característica del funcionario de control interno y de todo funcionario que realice una labor, es la motivación. Como definiríamos motivación: es el impulso que nos permite luchar por lo que queremos y lo que nos hace realizarlo con agrado, ya sea en el campo personal, familiar o laboral; ahora veamos otras definiciones:

Para Espada (2003), la motivación es un factor básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin ningún sobreesfuerzo adicional; mientras que para Maslow (1991) la motivación va ligada a la gratificación, a la necesidad de darnos gusto, de complacernos; en sus propias palabras suena de la siguiente manera: el principio primordial de la organización de la vida motivacional humana, es la ordenación de las necesidades básicas y su gratificación.

La motivación hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable que le permita la obtención de buenos resultados. Incluyo el tema motivacional como referencia a la hora de enfocarnos como trabajadores comprometidos y para que ese compromiso exista debemos sentirnos satisfechos en el campo laboral, pues un empleado motivado produce mejores resultados.

Entonces analicemos desde el punto de vista de auditores, cuando en una auditoria hallamos aspectos negativos y bajo rendimiento de los auditados,

verifiquemos si este personaje posee un grado bajo o alto de motivación, ya que la motivación va de la mano con la conducta.

MOTIVACIÓN Y CONDUCTA

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Es verdaderamente fundamental que dentro de nuestro ambiente, seamos motivados al grado que amemos lo que hacemos para lograr el cumplimiento de nuestros objetivos y contribuyamos al alcance de metas organizacionales.

AMBIENTE INTERNO FAVORABLE

Inicialmente mencionan talento humano como generador de características que combinadas establecen las condiciones para crear un ambiente interno favorable. El ambiente interno favorable, es simplemente el entorno que nos rodea, el entorno que nosotros mismos, con ayuda de muchos factores creamos como el

lugar propicio para realizar una labor y con esto no solo hablamos del ambiente laboral, también hacemos referencia a cada uno de los lugares donde nos encontramos, llámese casa, colegio, universidad o empresa.

El ambiente es el medio donde nos desarrollamos y de la situación de este va a depender nuestro desarrollo físico, emocional y laboral, es por esto que prima la importancia de crear situaciones que nos ayuden a mantener la armonía a nuestro alrededor; ¿Cómo podemos construirlo? Dentro de las bases de un buen ambiente están las características o cualidades antes mencionadas, como la asertividad, las competencias y la motivación, son aspectos fundamentales a la hora de lograr que el universo nos enamore. El ambiente puede ser favorable o desfavorable según las alternativas que la vida misma nos ofrezca, y depende en gran manera del ambiente externo, de lo que nos rodea; por lo menos, en nuestra vida personal, si estamos rodeados por personas de mal carácter, odiosas, negativas, nuestro interior reflejara todo lo nocivo que pueda absorber; igualmente en nuestro ambiente laboral, si nuestro entorno está viciado por compañeros envidiosos, jefes cretinos, objetos innecesarios que con el tiempo suelen estorbar más que ayudar, nuestra motivación llegara a cero, la comunicación no será eficaz y el resultado de nuestro desempeño no cumplirá con los objetivos organizacionales.

Por tanto trabajemos por el espacio que nos rodea, generemos en nosotros y en nuestros compañeros la dinámica del auto control, alimentemos nuestro conocimiento con todas las enseñanzas positivas que armonicen con nuestro entorno.

CAPITULO III

RECOMENDACIONES DE CONTROL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EL CONTROL INTERNO COMO APOYO DEL TALENTO HUMANO

Ya conociendo que es Control, Control Interno, asertividad, competencia, motivación y ambiente interno favorable; veamos de qué manera el control interno se convierte en una herramienta eficaz en el desarrollo de la gestión del Talento

Humano. Mencionábamos que el Control Interno es un sistema o técnica que nos permite hacer seguimiento a través del análisis y la verificación; pues bien para que haya un equilibrio entre el control y el Talento Humano, deben existir entre estas dos variables cada una de las características antes mencionadas.

El funcionario de control interno debe ser una persona, no solo llena de conocimiento sobre el tema, debe también poseer las cualidades necesarias para llegar al personal a quien dirige su atención. Es verdad que la persona que ejerce control debe ser íntegra, transparente, con independencia mental, firme en sus decisiones, eficiente y eficaz en sus acciones; pero no podemos dejar de lado que la persona que ejerce el control dentro de sus cualidades debe tener alma de líder, debe ser un motivador por excelencia; alguien que sea capaz de desarrollar su trabajo en un ambiente propicio y saludable a través de la buena comunicación.

La persona que se encargue del control interno debe contar con las competencias necesarias para brindar una buena asesoría a los procesos de la organización, tiene la obligación de orientar y velar por el alcance de los objetivos institucionales. Para alcanzar estos objetivos el control se empieza a coordinar junto con el talento humano desde su funcionalidad:

Se ejercen controles y evaluaciones desde los procesos de: selección, vinculación, promoción, entrenamiento, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y ambiente laboral en el que se mueven los empleados.

Debe crearse un sistema de información que permita la comunicación asertiva entre el personal, para evitar fuga y distorsión de información que genere caos y afecte la toma de decisiones.

El departamento de personal con la asesoría del funcionario de control interno debe redactar un reglamento interno de trabajo y es su responsabilidad la divulgación y permanente aplicación.

El departamento de control interno es el encargado de identificar los procesos y las políticas institucionales concernientes a los mismos, para velar por su estricto cumplimiento.

Si existen programas de trabajo, estos deben ser conocidos por los empleados para su eficaz desarrollo.

Cuando hacemos referencia a ambiente laboral, es necesario conocer sobre el entorno en que se mueve el trabajador: como esta su aspecto físico, técnico, social y psicológico, ya que de esto depende en gran parte su desempeño laboral; va ligado muy directamente con la motivación del empleado. ¿Existen dentro de la empresa políticas de bienestar social encaminadas a la satisfacción del empleado y de su familia? El que dentro de una empresa exista una política de bienestar social mejora la calidad de vida de sus colaboradores y promueve su integro desarrollo: *Un empleado capacitado es una fuente de conocimiento y un empleado satisfecho y motivado en una gran fuente de productividad.*

Es necesario que se creen controles en la contratación del personal y un seguimiento de los mismos, los empleados contratados deben tener un proceso de entrenamiento y capacitación programados por la empresa que permitan el desarrollo de sus habilidades y actitudes que generen un eficiente desempeño del cargo a ocupar. Las personas que reciban los entrenamientos y capacitaciones deben ser evaluadas para constatar que se cumplieron los objetivos.

El desempeño del personal será medido por los resultados alcanzados al final de cada periodo, acuerdo al plan establecido con anterioridad. La evaluación del desempeño es de mucha funcionabilidad ya que proporciona a la gerencia información necesaria a la hora de tomar decisiones importantes como son: ascensos, incrementos salariales, reconocimientos y premiaciones; creando así un buen ambiente interno.

El ejercer control sobre el talento humano nos ayuda a saber cómo es la relación de nuestros empleados, si hay conflictos, desmotivación, apatía y poca asertividad entre ellos. ¿Cuántos jefes no tienen conciencia del bajo rendimiento de sus empleados, de sus ausencias o retardos? Lo que se busca con el control interno es mantenernos informados de cómo marchan las cosas dentro de nuestra propia organización.

Para la organización es sumamente importante el alcance de los objetivos y el cumplimiento de las metas propuestas; entonces debemos fijar nuestra mayor atención en aquellas personas que aunque no lo creamos mueven la empresa. ¿Conocemos realmente a nuestros trabajadores? ¿Nos preocupamos por

brindarle el bienestar que necesitan para realizar bien su labor? ¿Nuestros colaboradores poseen las competencias necesarias para cumplir sus funciones? Es vital tomar en cuenta los puntos anteriormente expuestos y realizarnos una autoevaluación para determinar cuáles son las debilidades que están afectando el logro de los objetivos organizacionales.

Debido a la rapidez con que se mueve el mundo actual, es fundamental tomar conciencia que debemos mantenernos informados y actualizados de la importancia que cada día toma el tema del manejo del talento humano dentro de las organizaciones; la competitividad no solo es fijada en los productos y servicios que ofrezcamos, sino también en la fortaleza que demos con nuestros colaboradores, ya que ellos son la imagen ante el mundo de nuestra prosperidad institucional.

“Ningún viento es favorable para el que no sabe a dónde va” Séneca

El verdadero éxito de los procesos está en definir cuál es nuestro horizonte, hacia donde queremos ir y lo que esperamos hallar al llegar allá. Lo primero que debemos hacer antes de querer cambiar, es identificar lo que queremos y esperamos de las personas que trabajan con nosotros; es aquí que de la mano del control interno daremos inicio al fascinante universo de la planeación estratégica que facilite al talento humano de la empresa a conocer y desarrollar las destrezas, habilidades y fortalezas necesarias para lograr el alcance de los objetivos a través de un desempeño eficiente y eficaz.

Hoy día las empresas reconocen al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización; anteriormente aunque la expresión solía repetirse, no median la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; antes, el ser humano era considerado un activo más de las organizaciones y, por ende, no era en este en el que se concentraban los esfuerzos para la consecución de las mejoras institucionales. Ariza (2006)

En la actualidad la búsqueda del mejoramiento continuo va enfocada en las personas que están a cargo de los procesos; en las capacidades que poseen para el desarrollo de sus funciones y el alcance de sus objetivos. La incansable necesidad de ser los mejores nos ha llevado a controlar nuestras acciones dentro

y fuera de nuestros lugares de trabajo. Para todos aquellos que son dueños de empresa, para los que no lo son pero tienen a su cargo funcionarios de menor jerarquía y aun para los que soñamos con dirigir multinacionales: no olvidemos que somos dueños del triunfo si lideramos con pasión, equidad, generosidad e inteligencia a quienes esperan en nosotros encontrar una mano amiga que los ayude a mejorar su calidad de vida.

REFERENCIAS

- Bonilla Martínez, H (2011). *el éxito del control interno esta en el cambio de actitud*. bogota: auditol. [/www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=320:el-exito-del-control-interno-esta-en-el-cambio-de-actitud&catid=39:trip-deals&Itemid=56](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=320:el-exito-del-control-interno-esta-en-el-cambio-de-actitud&catid=39:trip-deals&Itemid=56)
- Mejía García Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud 5ª edición. ecoe ediciones Bogota 2006
- Henao Torres Beatriz, Agudelo Ruiz Maria, Palacio Jaramillo Maria, Palacios Cordoba Miguel. Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo

Jaime Humberto Martínez Díaz, Esther Susana Martínez Díaz.2010 .Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación

Beverly hare 2000. Ser asertivo. La manera positiva de comunicarse con eficacia
Heno Torres Beatriz, Agudelo Ruiz Maria, Palacio Jaramillo Maria, Palacios Cordoba Miguel. Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo

Dolan, S. y otros. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Bohlander, G. Sherman, A. & Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*.

México: Soluciones Empresariales.

Kaye Beverly. Jordan-Evans Sharon(2009)Cuidalos o Pierdelos.Ediciones Urano SA