



**GESTION DE ADMINISTRAR PERSONAS.  
LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:  
LA FIEL COMPAÑERA DEL CLIMA LABORAL**

AREA II: GERENCIAMIENTO, LIDERAZGO Y FUNCIONARIADO

AUTOR: Marta Amelia Martinez

# **XII Jornadas Nacionales del Sector Público**

**“Nuestros aportes ante los desafíos del futuro”**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30, 31 de agosto y 1° de septiembre de 2017

## **GESTION DE ADMINISTRAR PERSONAS. LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: LA FIEL COMPAÑERA DEL CLIMA LABORAL**

AREA II: GERENCIAMIENTO, LIDERAZGO Y FUNCIONARIADO

**GESTION DE ADMINISTRAR PERSONAS.  
LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:  
LA FIEL COMPAÑERA DEL CLIMA LABORAL**

## **SUMARIO**

### **RESUMEN**

#### **1 – INTRODUCCION**

#### **2 – HIPOTESIS**

#### **3 – LA GESTION DE ADMINISTRAR PERSONAS**

##### **3.1 – RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION**

##### **3.2 – ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

##### **3.3 – DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

##### **3.4 – LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

##### **3.5 – PROCESOS DE GESTION EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

##### **3.6 – PROCESOS DE APOYO A LA ADMINISTRACION DE PERSONAS. LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS. SU IMPORTANCIA**

#### **4 – CONCLUSION**

### **NOTAS BIBLIOGRAFICAS**

### **RESUMEN**

El presente documento analiza un tema de trascendencia en la Administración Pública, el mismo acompaña al lema de estas prestigiosas Jornadas Nacionales del Sector Público, “Nuestros aportes ante los desafíos del futuro”, colaborando en la toma de decisiones y en un mejor desempeño del Profesional en Ciencias Económicas en la Función Pública.

El objetivo es profundizar respecto a la gestión de administrar personas y su contribución al desarrollo del capital intelectual, en el ámbito de la Administración Pública. Además, como articula y colabora la Auditoría de Recursos Humanos a lograr un buen clima laboral y calidad en el desarrollo de las actividades al servicio de la comunidad.

El escrito contiene cuatro puntos principales, a saber:

En su primer punto expone la introducción al tema propuesto. Luego, a continuación se define la hipótesis al tema sujeto de estudio, para posteriormente desarrollar en el punto tres las bondades de la conformación de un Departamento de Recursos Humanos, definir el término Recursos Humanos y el aporte que realiza la Auditoría de Recursos Humanos a la Gestión de Administrar Personas.

Finalmente, se diagrama la reflexión al contenido expuesto.

**GESTION DE ADMINISTRAR PERSONAS.**

**LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:**

# LA FIEL COMPAÑERA DEL CLIMA LABORAL

## 1-INTRODUCCION

En los últimos tiempos, la Administración Pública ha sido el escenario de cambios que, en gran parte, deben sus frutos a la modernización del Estado. Esta modernización, acompañada de un plan estratégico en el cual sus objetivos tienen en cuenta, la recuperación de los Recursos Humanos(RH) por medio de la capacitación y valorización, además de, la implementación de tecnologías afines. El conjunto de estos valores, principios y técnicas enmarcan las llamadas ciencias del management<sup>1</sup>.

La Administración Pública, se basa en la interrelación entre el conjunto de sus instituciones –entes u organismos públicos-, las personas que la conforman y el medio en el cual se desarrolla. La Gestión de Administrar Personas es un factor esencial para el buen funcionamiento de la Administración. Por medio del abordaje de esta temática, se invita al intercambio de posiciones y conocimiento respecto a la administración y gestión de las personas en áreas administrativas del Sector Público.

Esta propuesta, lleva a hablar de gente en sí misma, de sus conocimientos, información, experiencia, inteligencia, vitalidad, acción, formas de pensar y actitud proactiva. El área encargada de la administración de las personas ha sufrido interesantes cambios y transformaciones, que en los últimos años han generado un gran impacto. Su visión ha cambiado considerablemente desde su concepción tradicional cuando se la llamaba Administración de RH.

La administración de las personas ha propiciado que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia. Con el aporte de su ferviente potencial, el capital

intelectual que estas personas representan, más que cualquier otro elemento, la importancia en relación al factor humano en plena era de la informatización y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC-.

Con el avance y desarrollo de la tecnología, su fuerte aporte a la globalización de los negocios, y su impacto en la calidad y productividad de la mayoría de las organizaciones, las personas que trabajan en ellas, aportan a la gran diferenciación y principal ventaja competitiva.

Es de destacar que estas primeras apreciaciones responden pues, principalmente a un entorno de organizaciones privadas, por lo que se tratará de incorporar estas experiencias al entorno de la administración pública, con las adaptaciones que en cada caso sean necesarias, para el logro de objetivos propuestos en cada área específicamente.

Hasta los años '90, en las organizaciones se hablaba de Administración de Recursos Humanos, con una visión de la cuestión más dinámica. Años más tarde, se habla de administración de las personas, con un enfoque que tiende a individualizar a las personas y concebirlas como seres humanos con ciertas habilidades y capacidades intelectuales. Actualmente, la tendencia es involucrar y hacer partícipes a las personas que aportan su labor, por tanto se habla de administrar con las personas, es decir se entiende a una administración referida a la organización y a sus *colaboradores y asociados internos* que son precisamente quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro. Es concebir a las *personas como sujetos activos* que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones.<sup>2</sup>

La Administración Pública se encuentra constituida por sistemas y procesos propios de acuerdo a la naturaleza de sus actividades. Estos sistemas y procesos

requieren de una correcta gestión administrativa, además de una eficiente utilización de sus recursos. Entre estos, las personas ocupan un espacio preponderante, ya que por su medio, el Estado puede alcanzar su fiel objetivo.

En total acuerdo con la siguiente afirmación: “*Las organizaciones son auténticos seres vivos*” de Chiavenato (2009). Se interpreta por medio de esta redacción que, el autor piensa en aquellas organizaciones que alcanzan el éxito en la medida en que crecen. Este crecimiento va aparejado de una mayor complejidad de los recursos necesarios para llevar adelante sus operaciones, como la incorporación de capital y tecnología apropiada, por ejemplo. Todo ello acompañado de un aumento en el número de personas y en la necesidad de que estas personas apliquen sus conocimientos, experiencias, habilidades y aptitudes a la organización, a la vez que incorporen calidad en el servicio, coadyuvando a la consecución del bien común, factor clave de una Administración Pública eficaz.

Somos conscientes que las nuevas expectativas de los tiempos actuales demandan la necesidad de implementar una gestión integrada de recursos humanos, la que ha de posibilitar su adaptación a cambios suscitados en el entorno laboral, en el que desarrolla por propia naturaleza sus actividades la Administración Pública. Además, que sea posible disponer de nuevas estrategias para la conformación de equipos de trabajo.

Este proceso de integración, requiere la implementación de herramientas adecuadas, su evaluación y control. Surge pues, la necesidad de poner en práctica procesos de Auditoría de RH como mecanismo efectivo, sea de diagnóstico, sea para perfeccionar y emplazar nuevas políticas de administración de personas, de modo que permita contar a sus administradores con instrumentos de medición como indicadores que agilicen su adaptación a estándares de cultura y estrategias de la

organización.

¿Se considera a las personas como un recurso?

En el punto 3 del escrito se expone sobre que considera el término personas. Sin dudas, es interesante la referencia que destaca Chiavenato<sup>3</sup> hacia las personas, ya que no solo los supone como recursos humanos organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. De este modo, se puede expresar que las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, vale decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

En las organizaciones modernas, y en las especialmente dedicadas a la Administración Pública, el clima laboral es la asignatura de estudio a profundizar, ya que es la base esencial de la motivación y el buen rendimiento del personal y de la organización en sí misma.

## **2-HIPOTESIS**

Los agentes de la Administración Pública bajo el área de un Departamento de Recursos Humanos que le permita establecer una estructura organizacional apropiada, adecuados procesos de selección y asignación de personal, posibilidad de capacitación y su evaluación mediante procedimientos de Auditoría de Recursos Humanos, demuestran un mayor compromiso, motivación y pertenencia hacia su entorno laboral. Manifiestan una mejora en la productividad y el desempeño, respecto de aquellos agentes que no se encuentran organizados bajo un Departamento de Recursos Humanos o que carezcan de una estructura

organizacional apropiada, de un aprendizaje continuo y de una gestión de información acorde a la naturaleza propia de las organizaciones gubernamentales. Por consiguiente, la Gestión de Administrar Personas es una herramienta esencial para permitir el desarrollo y crecimiento del buen clima laboral.

En nuestros días, “el conocimiento es el principal insumo de producción de cualquier organización”<sup>4</sup>. En otras palabras, lo profundo del cambio que trasvasa lo económico transformando las relaciones entre las personas e impactando en la comunidad, hacen que, el Estado no pueda estar ausente, sino que deba inmiscuirse en el proceso de transformación. Destacando de esta forma, la Gestión de Administrar Personas.

### **3-LA GESTION DE ADMINISTRAR PERSONAS**

A continuación se definen conceptos afines a la administración de las personas en el entorno laboral en que se desarrolla la administración del erario público, y que permita explicar la forma de implementar herramientas eficaces para la organización de un Departamento de Recursos Humanos (DRH).

La Gestión de Administrar Personas concibe un abanico de registros de acciones de dichas personas, una gran variedad de actividades asociadas a una profunda integración del personal, y por consiguiente, la necesidad de un mayor control sobre las mismas.

Esta gestión deberá estar cuidadosamente planificada. Su estrategia, se adecua conforme al ámbito en que se aplique, por medio de la implementación de procedimientos metodológicos.

El Dr. Miner<sup>5</sup> define a la Gestión en Recursos Humanos como el sistema de estrategias y actividades focalizado en la conducción exitosa de empleados (en

todos los niveles de la organización) para el logro de los objetivos organizacionales. Además expresa, es un acuerdo de gestión entre el área de Recursos Humanos y el nivel gerencial.

¿A qué debe su importancia la Gestión de Administrar Personas?

La importancia radica en que todo directivo debería involucrarse en las actividades de administración de las personas. Considerar las entrevistas con los candidatos, orientar a los nuevos agentes en el entorno de su trabajo, evaluar el desempeño laboral de cada agente, tomar decisiones respecto a las capacitaciones necesarias en cada sector y brindar el asesoramiento correspondiente, al mismo tiempo que posibilidades de ascenso o carrera laboral. Entre otras, estas son acciones que dan un sentido de mayor pertenencia de cada agente a la organización.

Ser consciente al mismo tiempo, que todo directivo necesariamente debe capacitarse para el desempeño de un liderazgo eficaz entre sus agentes. Todo ello, por consiguiente, refleja una mirada superadora hacia la estructura de una organización eficiente, transparente y responsable.

### **3.1-RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION**

Los recursos, en sí mismos, son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización diferente.<sup>6</sup>

Toda organización depende de las personas que la integran para su continuidad, el cumplimiento de sus objetivos y su éxito. La creación de valor en la

organización, se construye a partir de la planificación estratégica en materia de Recursos Humanos, principalmente de valores como la dignidad de cada persona y el respeto a las demás integrantes del grupo de trabajo, o sea, hacia sus compañeros, a sus superiores y dependientes, a quienes brinda el servicio y a la comunidad en general que requiere de tales servicios públicos.

Las personas se encuentran dotadas por una diversidad de características intrínsecas, entre las cuales, las principales están ligadas a su posibilidad de desarrollo, integración a grupos de trabajo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias, conocimientos y motivación, entre algunas.

En los últimos tiempos un nuevo concepto ha sido incorporado por algunos analistas e investigadores en el ámbito de las ciencias de la administración, es precisamente el “Capital Intelectual”. Se alude al mismo como el conjunto de una rica experiencia que permita aprovechar los recursos de la creatividad y generar riquezas, además de conocimientos, información y propiedad intelectual.

El desarrollo de una cultura organizacional pública, fomenta el concepto antes esbozado. Tal es así que, se debería promover la idea de que el verdadero poder no es la información, sino el compartir el conocimiento útil de cada agente con su medio<sup>7</sup>. Tener en cuenta la sinergia que se genera en cada grupo de trabajo, contribuir de esta manera al fomento del trabajo en equipo, a usar y compartir el conocimiento disponible en las organizaciones. Estas acciones llevan a valorar el sentido de colaboración y sostener el fortalecimiento institucional de la Administración.

### **3.2-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de RH es de vital importancia en las organizaciones que conforman la administración pública. Esta depende de las personas que la integran

tanto para su dirección como para su control, y principalmente, para que puedan operar y funcionen.

Resulta lógico que esta Administración de RH, en cada organismo, se encuentre organizada y coordinada por un DRH.

El término Recursos Humanos o Administración de Recursos Humanos posee tres apreciaciones<sup>8</sup>:

- ✓ La primera hace referencia a los RH como función o departamento. Especifica a una unidad operativa que funciona como un área del *staff*; es decir, como elemento que presta servicios en el proceso de reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
- ✓ Una segunda apreciación es considerarla como *un conjunto de prácticas de RH*. Determina la forma en que la organización diagrama sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
- ✓ Y una tercera es tomar a los *RH como profesión*. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, entre ellos: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, por ejemplo.

Expresadas las tres apreciaciones, se tomará en cuenta en el desarrollo del presente una integración de los tres conceptos, considerando según el caso las funciones, las prácticas y los profesionales de RH, o a los tres, respectivamente.

### **3.3-DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Una aproximación genérica consiste en definir al DRH como aquel que tendrá por encargo la contratación de personas idóneas para la realización óptima de las actividades propias de la dependencia a que corresponda en la Administración Pública. También tendrá a su cargo la evaluación del personal bajo su tutela. Es así que, donde la productividad y el rendimiento de los agentes, del grupo que conforman, será monitoreada, supervisada y evaluada. Una de las herramientas a implementar para el logro de manera eficaz y eficiente esta evaluación es la Auditoria de RH. Llevar a cabo dicha implementación denota un exhaustivo proceso de adaptación de medios, herramientas y procesos, interconectados, además de la decisión política de la dirección de cada organismo.

### **3.4-LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

La cultura organizacional preponderante en las organizaciones ha dejado de privilegiar las antiguas tradiciones y se ha focalizado en el presente, provocando el paso del *statu quo* a la *innovación y cambios de hábitos* en las formas de actuar y pensar. Los DRH comenzaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, dejando atrás la concepción tradicionalista de factores inertes de producción.

Es entonces, que los RH, personas que interactúan en su medio laboral, se convirtieron en el factor determinante del éxito de la organización. Constituyen la base estructural y necesaria con el fin de alcanzar y lograr la excelencia en la gestión, considerando que cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y necesidades.

La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en

ellas. El mundo continúa su cambio y estos se dan cada vez con mayor velocidad.

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia.

Los procesos organizacionales, en la concepción de aspectos dinámicos, se vuelven más importantes que los órganos, en su concepción de aspecto estático, que los vinculan a la organización. Los órganos, considerando a los mismos como departamentos o divisiones, se vuelven momentáneos y no son de carácter definitivo. Cada puesto de trabajo y cada función se definen en razón de los cambios que se registran en el ambiente y la tecnología. La estructura de las organizaciones más expuestas a los cambios del entorno dejó en el pasado a los departamentos fijos y estancos, y en el presente se basan en equipos multifuncionales de trabajo que tienen actividades provisionales orientadas a misiones específicas y objetivos definidos.

La tecnología aporta su impronta y surge la organización virtual, que funciona sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, y usa el espacio físico de manera totalmente diferente. Por consiguiente, la Administración Pública tiene un contacto más fluido con la comunidad. Trae aparejado una mayor organización virtual con interconexión electrónica -on line- y sin papeleo, trámites, consultas y servicios con mayor rapidez, y las personas trabajan mejor, con mayor fluidez en comunicación, de manera más inteligente y más cerca de la comunidad.

### **3.5-PROCESOS DE GESTION EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Los procesos de Gestión en Administración de Recursos Humanos, son las diligencias o políticas necesarias para dotar de personal a la organización y

mantener un alto rendimiento de los mismos.

Entre estas acciones pueden citarse:

- La organización de RH por medio del reclutamiento, identificación y selección de empleados competentes (adecuados), que contemplen su planificación y ubicación, además del análisis y descripción de cada puesto de trabajo;
- La integración y desarrollo de RH, con su consecuente capacitación y adaptación de empleados a la organización con habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores;
- La retención de RH competentes y de alto rendimiento a través de prestaciones sociales, acorde remuneración, resolución de conflictos, capacitación, motivación, buena comunicación, formación de grupos de trabajos, mejora en las condiciones de desempeño y valorización de sus conocimientos y experiencias; y
- Auditoria de Recursos Humanos como medio de control de los procesos definidos en la organización para verificar el cumplimiento de los mismos. Entendiendo que, cuanto mayor y más descentralizada sea la organización, tanto mayor será la necesidad de contar con auditorias planificadas que cubran de manera sistemática tal verificación. A la vez de producir y determinar indicadores de gestión para una mejor organización del planeamiento estratégico de la organización.

Estas políticas, un tanto abarcativas y generales, estarán comprendidas en los procesos básicos y lógicos que debiera contemplar un proceso eficaz en la

Gestión de Administrar de Personas.

### **3.6-PROCESOS DE APOYO A LA GESTION DE ADMINISTRAR PERSONAS. LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS. SU IMPORTANCIA**

La Auditoria de RH lleva adelante procesos, tal como se hizo referencia en párrafos anteriores, que tienen como finalidad coadyuvar a la mejora de la calidad de los procesos administrativos. De vital importancia para la gerencia publica que permite determinar deficiencias que puedan existir dentro de la organización. De este modo, contribuir a mejorar la calidad de trabajo de cada agente por medio de evaluaciones periódicas, revisando sus necesidades y objetivos personales en consonancia con los de la organización.

Es utilizada como refuerzo de la capacitación de los ejecutivos que actúan en la organización de RH. Permite relacionar la calidad de la Administración de RH con diversos indicadores de eficiencia organizacional, por ende favorece al nivel de formación del personal con un fuerte efecto educativo.

El DRH no puede asumir que todo lo que hace por sí mismo es correcto, pues es posible cometer errores. Las políticas implementadas durante un periodo de tiempo dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse, se detecten inconvenientes que luego, puedan convertirse en problemas serios para la organización.

Por lo expresado, es necesario un control más estricto de políticas y procesos en un espacio de tiempo definido por la organización, por el cual, la auditoria es una herramienta de control y consecuentemente muy eficaz para lograr una retroalimentación adecuada en el entorno laboral.

Se exponen a continuación, algunas acepciones del término auditoria, a

saber:

- La auditoría es el examen selectivo de un objeto, realizado por una persona (o grupo) independiente del mismo, mediante la utilización de determinados procedimientos, con el fin propio de establecer si se cumplieron ciertas normas (o criterios) aplicables al mismo y, a partir de los resultados obtenidos, emitir el informe correspondiente<sup>9</sup>.
- Se puede concebir a la auditoría como la actividad de evaluación dentro de una organización para la revisión de las operaciones, acciones o procesos, como un servicio para la administración de la organización. El término procede del mundo económico y alude a un proceso de investigación y evaluación independiente.
- El Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público expresa que *La auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas, y elaborar el informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones, o en el caso de estados financieros el dictamen profesional*<sup>10</sup>.

El origen de la palabra auditoría es del verbo inglés *to audit*, que significa 'revisar', 'intervenir', y es utilizado principalmente en *to audit accounting*, que es el concepto de auditoría.

El origen etimológico de la palabra es del verbo latino *audire*, que significa 'oír', que a su vez tiene su origen en que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación,

principalmente oyendo.

Ahora bien, aplicar el concepto de Auditoría a RH, no es sencillo, importa apreciar no solo el diagnóstico del pasado, sino considerar el presente y asesorar sobre su evolución futura.

La Auditoría de RH conlleva un análisis exhaustivo de prácticas de Gestión de los Recursos Humanos, considerando una visión estratégica desde posibles ópticas como son un sistema de información directiva y un sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

Se puede entender concretamente a la Auditoría de Recursos Humanos, como aquella actividad que focaliza su atención en la adecuación de todos los controles gerenciales del personal, incorporando en estos las actividades de monitoreo, como así también en el cumplimiento con la legislación y normativa aplicable, las políticas establecidas y directivas impartidas.

¿Por qué es necesaria una auditoría?

Por lo general, una organización no puede cambiar tan de prisa como se lo exige el medio en que se desarrolla; las organizaciones deben ajustar sus estrategias y reformular su estructura para adaptarse constantemente, siendo la Auditoría un medio y recurso auxiliar de vital importancia para el crecimiento de la organización.

¿Qué objetivos tiene la implementación de la Auditoría de Recursos Humanos?

Los objetivos son muy amplios, como también lo es el campo de gestión en que estos se desarrollan. La Auditoría es una reunión y clasificación de datos que responden a las funciones del DRH, en todo lo concerniente a análisis, estudios y

previsiones.

Entre algunos objetivos se pueden mencionar:

- Conocimiento de la estructura humana de la organización, a partir del número de sus componentes y sus características;
- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo;
- Registros de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización;
- Administración de salarios y planes de incentivos apropiados;
- Estadísticas de accidentes y bajas laborales;
- Control de presentismo e índice de ausentismo del personal en cada dependencia;
- Índice de rotación del personal y costo laboral insumido;
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y del potencial, y las acciones que a su consecuencia se hayan empleado;
- Análisis y descripción de cada puesto de trabajo o cargo existente en la organización.

El procedimiento a seguir tendrá tres pilares fundamentales:

- ❖ La observación de prácticas al personal,
- ❖ La comparación de acciones con los patrones correspondientes, y
- ❖ La determinación de las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a las causas detectadas anteriormente.

La función del contralor se integra dentro de la filosofía de una Auditoria como instrumento básico aplicable a la Gestión de Administrar Personas. Esta tendrá por objetivo, exponer los fallos y errores para poder rectificarlos y evitar en el futuro su

reincidencia.

Del mismo modo permite evaluar si lo realizado ha servido para el logro de los fines y objetivos, que en materia de administración de personas se ha fijado la organización. Más bien, se puede expresar que los procesos y políticas implementadas funcionan de forma adecuada a las propuestas de la dirección o que ha permitido identificar métodos inadecuados o costos y situaciones inapropiadas que son pasibles de evaluación y corrección.

¿Qué beneficios se pueden obtener de una Auditoría de RH?

Los beneficios son múltiples. Entre algunos, se pueden destacar los siguientes:

- ✓ Se alienta al personal del DRH a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo;
- ✓ Se identifica el aporte que realiza el DRH a la organización;
- ✓ Mejora la imagen profesional del DRH;
- ✓ Garantiza el cumplimiento de normativa y disposiciones legales;
- ✓ Se precisan en forma clara las responsabilidades y deberes del DRH respecto a la organización;
- ✓ Facilita la uniformidad de lineamientos y políticas de RH;
- ✓ Se detectan problemas latentes que en un futuro actuarían como potenciales explosivos;
- ✓ Se promueven cambios necesarios en la organización;
- ✓ Se reducen costos de RH por medio de estándares mejorados.

Teniendo en cuenta los principios que rigen la Auditoría de RH, las mismas

pueden llevarse a cabo por medio de dos enfoques:

- A) Un enfoque de Gestión: por medio del que se realiza una Auditoria de Gestión cuyo criterio establece que son las representaciones personales de aquello que resulta importante en la vida, son la traducción personalizada de los valores inherentes a una cultura. Constituyen buenas prácticas de gestión y son en su mayoría pautas de lo que debiera suceder en una organización.
- B) Un enfoque de Cumplimiento Normativo: medio por el cual se verificará el grado de cumplimiento en que las políticas, la legislación y la normativa laboral son respetadas, y obviamente si los procedimientos en ellas fijados son cumplidos. Este comprende un análisis de cumplimiento de normativa interna como externa.

Ya aproximándonos a dar una reflexión final al tema profundizado. Temática que ha sido expuesta en detalle, se arriba a una connotación respecto a la Auditoria de RH, considerándola como un diagnóstico exhaustivo de prácticas, políticas, metodologías y administración de personas -Recursos Humanos- asumido por la organización en un periodo de tiempo determinado, que le permite establecer y proyectar políticas conducentes a la búsqueda de calidad, el buen funcionamiento y desarrollo de las acciones en torno a la administración de las personas.

## **CONCLUSION**

Estamos inmersos en una Administración Pública que desarrolla su gestión de forma diligente. Necesariamente para lograr el equilibrio, se requiere la adaptación tanto de mecanismos de control eficaces, referente a las técnicas de su implementación, como de una buena gestión de sus Recursos -del que forman parte los RH-, en relación a los medios para poder cumplir con su objetivo. Lo que es propicio para satisfacer las nuevas y crecientes demandas de los usuarios, sean estos internos o externos.

Una nueva era del conocimiento ha invadido las estructuras organizacionales, y ha favorecido el surgimiento del pensamiento social, el que viene acompañado de cambios en la visión de los Recursos Humanos. De modo que, la organización se ha superado a sí misma, y en la perspectiva de ya no verlos como un gasto imputable, sino como un factor productivo para alcanzar la excelencia.

Dicha excelencia es menester desarrollarla en un ámbito de una organización flexible acompañada de una eficaz comunicación horizontal entre las distintas áreas y departamentos establecidos bajo la esfera de la Administración Pública.

Los RH representan una de las fuentes de riqueza más importantes para el buen funcionamiento de la organización, debido a su inmenso aporte en la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se requieren para el logro de las metas propuestas. Atraer y fidelizar los talentos humanos, no es tarea fácil. Aún más, retenerlos y valorizarlos, tampoco. La Auditoria de Recursos Humanos en una herramienta fundamental, contar con estrategias y mecanismos que identifiquen a las personas con los objetivos de la organización y las políticas llevadas adelante por sus directivos, es un anhelo.

La Gestión estratégica en Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional mediante el desempeño de personas que conforman la organización. Afianzar y fortalecer los valores en las personas, nos ofrece el mejor pasaporte al éxito de la organización. Se contribuye de esta forma, al logro del objetivo desarrollado en el presente escrito, en pos de “Nuestros aportes ante los desafíos del futuro”.

## **NOTAS BIBLIOGRAFICAS**

### **OBRAS CITADAS:**

- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 2009.

- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S. A. 2001.

- Chiavenato, I. Administración de los Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill Argentina. Noviembre 1999.

- De Escalada, Matías. ¿Es posible emplear la noción de capital intelectual en la Administración Pública? 2007. FACPCE Investigador.

- Echebarría, K y Mendoza, X. La Especificidad de la Gestión Pública: El Concepto de Management Público.

- Miner, W. Material de estudio Asignatura Procesos de Auditoria de la Carrera Especialización de Administración y Control Público. Universidad Nacional de La Pampa 2016.

#### SITIOS WEB CONSULTADOS:

- [www.adminpublica.org.ar](http://www.adminpublica.org.ar)
- [www.agpsalta.gov.ar](http://www.agpsalta.gov.ar)
- [www.argentina.gob.ar/modernizacion](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion)
- [www.olacefs.com](http://www.olacefs.com)
- [www.services.iadb.org](http://www.services.iadb.org)

---

<sup>1</sup> Echebarría, K y Mendoza, X. La Especificidad de la Gestión Pública: El Concepto de Management Público. [www.services.iadb.org](http://www.services.iadb.org). Pág. 1.

<sup>2</sup> Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 2009.

<sup>3</sup> Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S. A. 2001. Pág. 4.

<sup>4</sup> De Escalada, Matías. ¿Es posible emplear la noción de capital intelectual en la Administración Publica? 2007. [www.adminpublica.org.ar/Publicaciones1.htm](http://www.adminpublica.org.ar/Publicaciones1.htm). Pág. 1.

<sup>5</sup> Miner, W. Material de estudio Asignatura Procesos de Auditoria de la Carrera Especialización en Administración y Control Público. UNLPam 2016.

<sup>6</sup> Chiavenato, I. Administración de los Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill Argentina. Noviembre 1999. Pág. 10.

<sup>7</sup> De Escalada, Matías. ¿Es posible emplear la noción de capital intelectual en la Administración Publica? 2007. [www.adminpublica.org.ar/Publicaciones1.htm](http://www.adminpublica.org.ar/Publicaciones1.htm). Pág. 8.

<sup>8</sup> Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. México. 2009. Pág. 2.

<sup>9</sup> Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras-ILACIF- (OLACEFS), Manual Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras, año 2000 Capitulo VI, Pág. 4

<sup>10</sup> Cabe destacar que se hace referencia a la auditoria desde el punto en el cual se reveen las operaciones administrativas y financieras en relación a procesos para la implementación de la ARH.