



**UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES
DE CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

**IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN MEJORA DEL
AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MINERA
MUKY S.A.A. SAN BORJA - 2015**

AUTOR:

JUAN RAMON OTOYA HONORIO

ASESOR:

C.P. GABRIEL JORGE REYES PIZARRO

LIMA - PERÚ

2016

JURADO EVALUADOR

PRESIDENTE

Mgr. Eustaquio Agapito Meléndez Pereira

SECRETARIO

Dr. Enrique Loo Ayne

MIEMBRO

Dra. Erlinda Rosario Rodríguez Cribilleros

ASESOR

C.P. Gabriel Jorge Reyes Pizarro

AGRADECIMIENTO:

Mis más sinceros agradecimientos a todos aquellos que de alguna manera forman parte de las experiencias de esta tesis.

A todos mis maestros, por sus enseñanzas en todo el proceso de formación como persona de valores y a superarme profesionalmente.

Para terminar, no puedo dejar de reconocer y honrar a mis padres, quienes han sido y siempre serán una bendición en mi vida; gracias por su sacrificio y esfuerzo por brindarme una educación.

DEDICATORIA:

A Dios por su bondad y amor; y haberme bendecido, dándome salud y guiarme siempre por el buen camino.

A mi esposa Elena; por su comprensión, paciencia y consejos para seguir adelante, sacrificando su tiempo para suplir en muchos momentos el vacío paternal del cuidado de la familia, en todos estos años de trabajo fuera de la ciudad y estudios.

A mis hijos Gaby, Diego y Joaquín; quienes también sintieron mi ausencia pero que desde el fondo de sus corazones, me apoyaron incondicionalmente.

Juan Ramón Otoyá Honorio

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue revisar la importancia del control interno en mejora del área de recursos humanos de la empresa MUKY S.A.A, San Borja -2015, rubro minería; teniendo en cuenta que el punto crítico se encuentra en el área de personal, la empresa minera a pesar de contar con un control interno tiene serios problemas en el área de personal. El objetivo principal de esta investigación: determinar e implementar las políticas de control interno que permitan establecer los lineamientos de trabajo del área de recursos humanos, así mismo la aplicación del Sistema COSO, como resultados podemos resumir que en nuestro caso es necesario la implementación de un adecuado sistema de control interno. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, correlacional con enfoque (cualitativo), considerada como investigación aplicada, debido a los alcances prácticos, aplicativos sustentada por normas e instrumentos técnicos de recopilación de información. Los resultados y el análisis de la investigación, demostraron que existe un inadecuado control interno que imposibilita de forma parcial, el cumplimiento de los objetivos principales de toda empresa, en nuestro caso, MUKY S.A.A, inmersa en este rubro. Las conclusiones se resumirían en la necesidad de la implementación de un adecuado sistema de control interno.

Palabras claves: Planilla, Recursos Humanos, Control Interno.

ABSTRACT

The purpose of this study was to review the importance of internal control in improving the human resources area of the company MUKY S.A.A. San Borja, 2015; category mining, considering that the critical point is in the area of personal mining company despite having an internal control has serious problems in the area of personnel. The main objective of this research determining and implementing internal control policies that establish guidelines for work in the area of human resources, likewise the implementation of the COSO system, such as results can summarize that in our case the implementation of adequate necessary internal control system. The research design was not experimental, correlational approach (qualitative), regarded as applied research type, due to the practical scope, applications supported by standards and technical tools of information gathering. The results and analysis of the research showed that there is inadequate internal control, which prevents partially, the fulfillment of the main goals of any company in our case muky SA, immersed in this area, the findings would be summarized in the need for implementation of an adequate system of internal control.

KEYWORDS: Payroll, Human Resources, Internal Control.

ÍNDICE

JURADO EVALUADOR DE TESIS	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CONTENIDO	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	4
2.1. Antecedentes	4
2.1.1 Internacionales	5
2.1.2 Tesis Nacionales	9
2.2 Bases teóricas	13
2.3 Marco conceptual	73

III. METODOLOGÍA	74
3.1 Diseño de investigación	74
3.2 Población y muestra	74
3.3 Definición y operacionalización de variables	74
3.4 Técnicas e instrumentos	75
3.4.1 Técnicas	75
3.4.2 Instrumentos	76
3.5 Plan de análisis	76
3.6 Matriz de consistencia	77
3.7 Principios éticos	78
IV. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS	79
4.1 Resultados de la encuesta	94
4.2 Análisis y Discusión de los Resultados	103
V. CONCLUSIONES	107
VI. RECOMENDACIONES	108
VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	109
7.1 Referencias bibliográficas	109

I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación titulado: IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN MEJORA DEL ÀREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MUKY S.A.A, SAN BORJA - 2015, se enfoca en los problemas que ocurren en una gran empresa, como la de nuestro caso, una empresa minera, la cual tiene muchos problemas en el área de recursos humanos, y la manera de ir solucionando los problemas que se presentan es contar con un adecuado sistema de control interno.

Este trabajo tiene como objetivo utilizar la información del control interno de los recursos humanos como herramienta para la mejora del área de recursos humanos de las empresas mineras.

Este trabajo está formulado en base a las normas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote y tiene por objeto facilitar la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Caracterización del problema

El problema en el presente proyecto de investigación, trata de la necesidad de la implementación adecuada de un control interno en las instituciones privadas, contribuyan en gran medida a alcanzar los objetivos trazados por la alta gerencia, en contraposición cuando se presentan deficiencias en el cumplimiento de las políticas de control interno o más aún cuando existe una carencia total de estas políticas; se suelen presentar problemas de diversa índole, nuestro caso particular de estudio se centra en evaluar al área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A. Esta Empresa a pesar de su envergadura no es ajena a los problemas y necesidad de

un adecuado sistema de control interno, los problemas que se manifiestan de manera recurrente en la empresa minera son:

- Administración de nómina.
- Selección de personal.
- Formación y desarrollo- Plan de entrenamiento.

De acuerdo a lo observado podemos establecer, las causas que generan la demora en el proceso de elaboración de planillas siendo estas las siguientes:

- Duplicidad de datos.- La necesidad de crear, modificar, o dar de baja un trabajador con una frecuencia relativamente alta origina errores de duplicidad de datos, por lo que en ocasiones se ha generado el pago de remuneraciones duplicado.
- Cálculos manipulables.- Ya que se basa en operaciones en hojas de Excel, es fácil incurrir en errores por mala manipulación o aplicación de fórmulas erradas.
- Dificultad en constatación de datos del personal.-En ocasiones es necesario consultar datos del personal, ya sea por asignación familiar, seguro asociado, u otro dato por lo que al no contar con un repositorio virtual de la información de los empleados es necesario consultar el currículum vitae archivados.

Entonces podemos afirmar, que es necesario contar con políticas empresariales, estrategias para concretar las políticas, tácticas o acciones de corto plazo e indicadores de impacto, resultados y producto que puedan ser medidos y faciliten información válida para lograr las metas y objetivos de las empresas que tengan estas deficiencias como en nuestro caso La Minera MUKY S.A.A. Es necesario contar con el desempeño de los trabajadores como base para la adecuada gestión empresarial, que debe contar con la planeación, organización, dirección, coordinación y control; es necesario evaluar las actividades, funciones y actividades

institucionales, como base para lograr las metas y objetivos empresariales; es necesario que los responsables de la gestión de la empresa diseñen, implementen, ejecuten y evalúen el control interno.

Enunciado del problema

¿Qué políticas de control interno se deben establecer para garantizar la eficiencia del área de recursos humanos?

Objetivos generales

-Determinar e implementar las políticas de control interno que permitan establecer los lineamientos de trabajo del área de recursos humanos.

Objetivos específicos

-Determinar las causas por la que no se cumple con la elaboración y presentación de las planillas de remuneraciones.

-Determinar los requerimientos de personal y tecnológicos necesarios para la optimización de las labores del área de recursos humanos así como la elaboración de planillas de remuneraciones.

Justificación de la investigación

El presente tema ha sido seleccionado debido a que en muchas instituciones se suele invertir en la mejora de procesos de producción o ventas, descuidando el relacionado al factor humano.

Su importancia radica en la necesidad de implementación de nuevas tecnologías para la obtención de información confiable que permita cumplir con el pago de remuneraciones dentro del plazo establecido.

En cuanto a los beneficios de la investigación tendremos:

-Se espera que el presente estudio pueda proporcionar una mejora significativa en cuanto a las políticas de control interno en el área de recursos humanos.

-Presentar una alternativa de elaboración de la planilla de remuneraciones que contemple la utilización de tecnologías de información que garanticen la confiabilidad de los datos así como la optimización de procesos de elaboración y tiempos de entrega.

-Proponer una mejora en cuanto a la organización documentaria que proporcione un acceso a la información más eficiente.

-Ser un aporte para los colegas que requieran una solución similar de implementación en el área de recursos humanos o ser de base para la adaptación a otras áreas requeridas.

Este trabajo será útil para futuras investigaciones sobre temas similares, será material de consulta en estudiantes de carrera contable y afines y para otros profesionales.

II.REVISIÒN DE LITERATURA

2.1Antecedentes

Para realizar el presente proyecto, se han consultado diversos artículos, investigaciones, páginas web especializadas; encontrando los siguientes antecedentes:

2.1.1 Internacionales

(Madrid Rodriguez, 2013) en su Tesis: “Evaluación del Sistema de Control Interno en la Jefatura de Compensaciones y Control de Gestión de Capital Humano en MASISA de Venezuela”, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela, para optar por el grado de Licenciado en Contaduría Pública, nos dice en su Tesis que:

La presente investigación tiene como objetivo principal: Evaluar el Sistema de Normas de Control Interno en la Jefatura de Compensaciones y Control de Gestión de Capital Humano en MASISA de Venezuela, para el primer semestre del año 2012. Para ello, se establecieron bases teóricas y metodológicas entre otros. La investigación fue desarrollada bajo un diseño de campo y de tipo descriptivo. El instrumento para recolectar los datos fue una encuesta tipo cuestionario y la población objeto de estudio, estuvo comprendida por: 01 Subgerente, 01 Jefe de Departamento y 01 Analista. Para el análisis e interpretación de los resultados, los datos fueron analizados mediante el método cuantitativo así como también el análisis cualitativo, con el cual se hicieron las conclusiones respectivas de cada uno de los ítems que se manejaron. Los resultados arrojaron que MASISA de Venezuela, cuenta con sistema de normas de control interno bastante completo que está conformado por políticas corporativas y locales que en algunos casos no se encuentran debidamente actualizados, además se puede evidenciar la necesidad de implantar criterios que permitan optimizar dicho sistema, así como también utilizar la auditoría interna como medida de evaluación del control interno en la empresa.

(Flores Mateus, 2008) en su Tesis: “Evaluación y Propuesta de Mejoramiento del Sistema de Control Interno en el Área de Recursos Humanos de la Compañía

OUTSOURCING S.A. ”, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia, para optar por el grado de Contador Público, nos dice en su Tesis que:

“El propósito de esta investigación, fue la elaboración de una propuesta de mejoramiento en los procesos realizados por el área de recursos humanos de la Compañía OUTSOURCING S.A., con el fin de evaluar y optimizar la labor realizada.

El objetivo primordial, es el sistema de control interno, para ser aplicado en una compañía, en donde el talento humano es determinante para el desenvolvimiento de la empresa; el empleo de esta técnica le permitirá al área valorar su sistema de control, determinar las mejoras; para ofrecer una seguridad razonable con miras al cumplimiento de los objetivos, su eficacia está medida en la condición de todos los procesos involucrados en la ejecución de la labor.

Por medio de la aplicación de encuestas, recolección documental y entrevistas a los funcionarios se pudieron determinar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos.

Se procedió a identificar y determinaron los riesgos más recurrentes y clasificarlos por cada componente de control interno, se identificó su procedencia y la frecuencia en que se presentan, de esta manera se asignó a cada uno un nivel de amenaza; a partir de esta información se generaron las propuestas de mejora.

Finalmente se determinó la necesidad de crear la oficina de control interno, para que esta actúe como un ente regulador en las actividades ejecutadas por el personal; mostrando esto la importancia de capacitar a los funcionarios, para obtener una eficiente ejecución y un desarrollo del control interno cercano al 100%”.

(Baptista, 2008). “Evaluación del Sistema de Control Interno, en el Área de Recursos Humanos de La Cooperativa de Telecomunicaciones Oruro, COTEOR Ltda. Gestión 2008”, Universidad Técnica de Oruro, Bolivia, para optar por el grado de Contador Público, nos dice en su Tesis que:

“El desarrollo del trabajo está orientado a la evaluación del sistema del control interno en el área de recursos humanos en La Cooperativa de Telecomunicaciones Oruro "COTEOR Ltda.", para ver si se está cumpliendo con las normas y disposiciones legales vigentes de la entidad. Por otra parte permitirá a las autoridades ejecutivas de la entidad adoptar decisiones en materia de personal dirigidas a mejorar, a través del adecuado manejo de normas y disposiciones legales vigentes permitiendo proponer medidas correctivas para un mejor funcionamiento del sistema de control interno y sobre todo lograr ejercer un control adecuado del cumplimiento de los objetivos, de manera que estos puedan ser medidos en función a los resultados.

(Arevalo, 2010), en su Tesis: “Análisis de los Procedimientos Administrativos y Contables Aplicados para la Elaboración y Cancelación de Nómina del Personal de la Empresa WACKENHUNT VENEZOLANA, C.A. Maturín”, Universidad de Oriente, Venezuela, para optar por el grado de Contador Público, nos dice en su Tesis que:

“En toda empresa, ya sea esta grande, mediana o pequeña, independientemente de la actividad que esta desarrolle, debe llevar a cabo un control que constituya la relación ordenada y clasificada de todos y cada uno de los pagos que se efectúan al trabajador por parte del patrono, como retribución a los servicios prestados a este.

Entre las actividades que realiza la oficina de administración y personal se encuentran: elaboración y cancelación de nómina así como también el registro y control de esta, selección y contratación de personal, asignación de turnos, puestos, etc. Cabe destacar que toda la información recolectada y generada en la sucursal Maturín, es enviada a la oficina principal Caracas, con el propósito de que esta se encargue de revisarla y analizarla, para que realice los cálculos correspondientes para que posteriormente el administrador de la sucursal pueda llevar a cabo su nómina satisfactoriamente.

Para ello, es necesario que se cumplan real y verdaderamente con las normas y políticas establecidas previamente en manuales de procedimientos aplicables en la empresa, con el objeto de alcanzar de forma oportuna, el pago de los trabajadores enmarcado dentro de las leyes, ya que se encontraron ciertas deficiencias, que afectan a los trabajadores y la empresa como tal; en función de los resultados obtenidos, se recomienda implementar medidas para mejorar los procedimientos y la capacidad de respuesta y eficiencia en el pago de la nómina del personal.

(Moya, 2011), en su Tesis: “Evaluación de la Estructura del Control Interno (Operativo y Contable) del Ciclo de Planillas de La Empresa SELDECA, Tanto Para Personal Portuario Como Para Personal Operativo”, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, San José, Costa Rica, para optar por el grado de Contador Público, nos dice en su Tesis que:

“El presente trabajo detalla la evaluación de la estructura del control interno (operativo y contable) del ciclo de planillas de la Empresa Servicios Logísticos del Carmen S.A. en adelante denominada SELDECA tanto para personal portuario como

para personal administrativo. La naturaleza de la investigación pretende evaluar y presentar alternativas de solución en aquellas áreas que presenten debilidades, considerando todas las posibles variables que se encuentren al alcance.

El trabajo consta de los aspectos situacionales, antecedentes, definición del problema, y su respectiva justificación, objetivo general y específico, así como el marco teórico mediante el desarrollo de la temática a evaluar. Además, se describe la metodología empleada con sus detalles al realizar el estudio.

Contiene: el tema, método de investigación, fuentes de información, descripción de los instrumentos y sujetos, validez de contenido, análisis, procedimientos, alcances y limitaciones. Se desarrolla el análisis e interpretación de los datos obtenidos por medio de un diagnóstico evaluativo.

Presenta un modelo de control adecuado hacia las necesidades del ciclo de planillas de SELDECA, teniendo como objetivo general definir las normas mínimas de seguridad en materia de control, que se puedan implementar en la empresa para promover la confianza y exactitud de las transacciones realizadas para el mejoramiento de la gestión organizacional”.

2.1.2. Tesis nacionales

(Paredes, 2014), en su Tesis: “Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno y su Influencia en la Gestión Económico-Financiera de la Empresa PISACOM S.A.C. año 2012”, Universidad Nacional de Trujillo, para optar por el grado de Contador Público, nos dice en su Tesis que:

“Realizó el análisis documental detallado en cuanto a la situación del control interno de La Empresa PISACOM S.A.C, donde se encontró debilidades y amenazas en las diferentes áreas de la empresa materia de estudio.

Para el desarrollo de esta investigación se ha utilizado el método analítico - sintético y descriptivo - aplicativo, así como diferentes técnicas e instrumentos que nos permitieron hacer un seguimiento, monitoreo y revisión permanente en las diferentes actividades que se realizan en la empresa.

Propone un sistema de control interno y determinar cuál es la influencia de este mismo en la gestión económico- financiera de La Empresa PISACOM S.A.C, también busca solucionar las deficiencia en base a un estudio profundo sobre el control interno en la empresa, y poder evidenciar de qué manera se desarrollan los procedimientos de la misma y de esta manera optar por las recomendaciones necesarias para la mejora de la situación económica- financiera de la empresa en mención. Finalmente se concluye que la implementación de un sistema de control interno influenciara de manera positiva sobre la gestión económica- financiera”.

(Carranza, Tesis: Analisis, diseño e Implementación de un sistema de solicitudes de pago de remuneraciones eventuales, 2009), en su Tesis: “Anàlisis, Diseño e Implementación de un Sistema de Solicitudes de Pago de Remuneraciones Eventuales”, Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar por el grado de Ingeniero Informático, nos dice en su Tesis que:

“Propone el análisis, diseño e implementación de un sistema de solicitudes de pago de remuneración eventual vía intranet para la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Esta aplicación estará disponible para el personal de las unidades, de la oficina de presupuesto y de la sección planilla que tengan los permisos de acceso necesarios.

En el primer capítulo de este documento de Tesis, se plantean la definición y marco conceptual del problema y se describe y sustenta la alternativa de solución presentada.

En el segundo capítulo, se explica y justifica la metodología utilizada. Asimismo, se identifican y explican los requerimientos del sistema.

En el tercer capítulo, se presenta el diseño de la solución propuesta.

En el cuarto capítulo, se describen y justifican las herramientas utilizadas en la fase de implementación de la solución, y se presenta el plan de pruebas a realizar al sistema.

Finalmente, en el quinto capítulo, se mencionan observaciones, conclusiones y recomendaciones para trabajos futuros relacionados al tema planteado en este tema de tesis.”

Fredy (2014), dice que el mercado del lavado de autos en nuestra ciudad no puede ser ajeno a estos hechos, es por ello que el objetivo de nuestro trabajo: es determinar si las empresas competirán entre ellas en el largo plazo o simplemente desaparecerán como otras empresas. En ese sentido, ¿Cuáles son las causas que originan que las empresas en el mercado de lavados de autos desaparezcan? .Una consecuencia originada por la mala gestión en la empresa ocurre cuando en los momentos en las que la empresa cuenta con menos trabajadores, los clientes tienen que esperar más tiempo para que se le brinde el servicio de lavado e incluso los mismos cliente tiene que ayudar en el proceso, ello evidentemente genera que los clientes (principalmente los que solicitan los servicios de lavado por primeras veces), tengan mala imagen

de esta empresa y puede ocasionar una migración hacia las empresas competidoras u en otro caso que no recomienden a otros clientes potenciales a ir a dicha empresa.

Samaniego Montoya (2013), en su Tesis presentada para Contador Público, nos dice: en el mundo actual, la realidad en la que se encuentra nuestro país, nos muestra muy claro que si uno desea sacar adelante una empresa tiene que hacerlo con mucho trabajo y excesiva perseverancia, además de ser un innovador por excelencia, tener ideas fabulosas, aunque suenen fantasiosas son aplicables a nuestra realidad. Nuestro país ha ido creciendo económicamente en los últimos años gracias a las pequeñas y medianas empresas (PYME) y, a la Micro y Pequeñas Empresas (MYPE), lo cierto es que, la mayoría de éstas no tienen control interno, debido a que estas empresas son generalmente familiares y no cuentan con gente profesional que oriente cómo debe de llevarse el control interno dentro de ésta, pues en estas empresas se tienen trabajando a colaboradores que no tienen mucha idea en el manejo de la empresa; además por la confianza que representa ser parte de la familia, el dueño no cree necesario tomar en cuenta un punto tan importante como es el sistema de control interno, siendo que de manera intencional o no, se puede suscitar contingencias que podrían afectar a la empresa. Considerando que control interno es más que una herramienta que colabora en la prevención de fraudes o el descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable y operativo es un elemento de vital importancia para una eficiente gestión de todas las operaciones que se desarrollan dentro de su organización. El proceso de control interno, involucra a todas las áreas de la empresa y a su vez a todas las personas que conforman cada una de ellas, y de cómo incide la labor que cada una realice dentro de su respectiva función. Dentro de las áreas existen diversos riesgos que son evaluados por la empresa y por el auditor.

Estos riesgos son de carácter inherente, de control y de detección, los cuales se deben ser analizados. Por último, debemos indicar que toda estructura de control se encuentra sujeta a riesgos de control; una de ellas es el factor humano como parte del elemento de control. Por ello es que encontramos en las modernas organizaciones que un control establecido en un área específica puede verse entorpecida por que un empleado no atendió las instrucciones, por descuido, cansancio, ausentismo o bien que la efectividad de un control interno se minimice por la confabulación entre empleados o con personas fuera de la entidad. Los funcionarios y colaboradores, es decir, los empleados en general, tienen la responsabilidad de participar en el esfuerzo de aplicar el control interno, cuyos detalles deben ser incorporados a la descripción de los puestos de trabajo y la función que ellos realicen, para que de esta manera puedan comunicar al nivel superior las desviaciones que detecten en la labor de sus funciones, en los códigos de conducta, a las políticas establecidas o la legalidad de las acciones realizadas.

2.2. Bases teóricas.

El control interno se origina a fines del siglo XIX donde los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, de sus empresas, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que

previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un sistema de control sobre la gestión de los negocios. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas (Romero, 2012).

Según (Mantilla, 2010), el control interno no siempre ha sido igual. Ha cambiado en la medida en que se han transformado los mercados (el entorno) y las estructuras organizacionales (el interior). Incluso su ubicación ha sido modificando. Y también las metodologías con las cuales opera.

Tales cambios no son únicamente en las definiciones, se perciben con mejor claridad en las denominadas generaciones que se han ido dando a lo largo de la historia como respuesta a las condiciones organizacionales y del entorno.

Si bien el control interno nació en un nivel organizacional bajo, los controles contables y administrativos, ha sido ascendido en la escala organizacional: Sistema de Control Interno (COSO), comités de auditoría y gobierno corporativo. Está planteado el control interno de las relaciones económicas (control interno de los grupos económicos, de fusiones y adquisiciones, consolidaciones, negocios conjuntos, matrices y subordinadas, entidades de propósito especial, etc.).

En el plano exclusivamente práctico, las metodologías también han cambiado. Ya el énfasis no está en revisar las transacciones sino que es imperativo administrar el conjunto de los riesgos de negocios.

La perspectiva de procesos (sistemática), ciertamente tiene la clave.

Existen diversas maneras de estudiar la evolución del control interno.

Aquí se utiliza una derivada del análisis de la transformación de la auditoría a partir de los esquemas (paradigmas, modelos) de revisión (Edad Media hasta 1880s), atestación (1880s – 1990s) y aseguramiento (1990s – actualidad).

Tal análisis, refleja el cambio ocurrido tanto en la humanidad (edad media, industrial, informática) como en la economía, las organizaciones y, por supuesto, la contabilidad (información financiera), la auditoría (aseguramiento), y también el control interno.

Empleando un lenguaje de sistemas, ya familiar para muchos, se encuentran claramente diferenciadas tres generaciones de control interno. La actual, tercera, está basada en principios, orientada a objetivos. De manera muy similar a lo que ocurre en contabilidad y auditoría. Dentro del proceso de consolidación de los estándares internacionales y sobre todo, como parte de los esfuerzos orientados a recuperar la confianza en el proceso de presentación de reportes financieros (financialreporting).

Primera generación: sigue diciendo Mantilla, esta etapa de control interno se basó en acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayo y error. Esta generación, si bien es obsoleta, todavía tiene mucha aplicación generalizada. La causa principal de su arraigo se debe en buena parte a la carencia de profesionalización de quienes están a cargo del control interno.

Esta primera generación estuvo muy ligada a los controles contables y administrativos, un esfuerzo orientado a garantizar que el proceso de presentación de reportes financieros estuviera libre de utilidades fraudulentas. En consecuencia,

sus principales impulsores fueron los auditores de estados financieros y los organismos reguladores.

El centro de atención de este tipo de control es la comprobación de las cifras y de los soportes de contabilidad a través de un rol único, lo que hace que el control interno sea prácticamente sinónimo de auditoría, entendida ésta como revisión. Su ubicación es netamente operacional y en función de la contabilidad.

Fue una respuesta eficaz para las organizaciones de comienzos del siglo XX, de tamaño pequeño (en comparación con las actuales) y carentes de complejidad. Por eso ofrece modelos extremadamente simples, poco funcionales para las necesidades del mundo actual.

A nivel internacional, existen las: Certificaciones en Auditoría Interna (CIA), Autovaloración del Control (CSA), Auditoría de Servicios Financieros (CFSA) y Auditoría Gubernamental (CGAP). Particular reconocimiento tiene la certificación CIA (Certified Internal Auditor), pero en países latinoamericanos las entidades multinacionales tienen conciencia de sus ventajas, aun cuando estas certificaciones ya se empiezan a conocer y lentamente se inician los procesos de capacitación para y presentación de los exámenes orientados a las mismas.

Sin embargo, todavía falta mucho trecho para quienes tienen a cargo roles relacionados con el control interno de las compañías medianas y grandes de carácter nacional accedan a ellas. Sin embargo, está claro que es el camino hacia la profesionalización de quienes tienen a su cargo los distintos roles relacionados con el mismo.

Segunda generación: prosigue Mantilla, la segunda generación del control interno tuvo un sesgo legal. Logro imponer estructuras y prácticas de control interno, sobre todo en el sector público. Pero dio origen a una conciencia bastante distorsionada del mismo, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos).

Coloca su atención en la autoevaluación del control interno como medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría. Esto ha tenido tanto arraigo, que constituye la segunda norma generalmente de auditoría relativa a la ejecución del trabajo:

Debe hacerse un apropiado estudio y una evolución de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Así las cosas, comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Esta generación diferencia dos roles en relación con el del control interno; el rol de ejecución, a cargo de la administración, que si bien en la práctica ha sido difuso por el poco interés prestado por ésta, y el rol de evolución, muy apetecido por los auditores externos (independientes) para determinar los procedimientos de auditoría, y también ejercido por los auditores internos.

Esta generación logró ubicar el control interno en un nivel táctico y precisar que es responsabilidad de la administración, pero no necesariamente de la administración

principal. Desarrolló con mucha fuerza las oficinas, las jefaturas y los comités de control interno, así como los manuales y procedimientos de operación.

Actualmente se trata de una generación en ascenso: por la vía de la obligatoriedad legal se está imponiendo el control interno., particularmente en el sector público y más recientes todavía, en el sector financiero. Deben resaltarse los impulsos dados por diferentes esfuerzos derivados de directrices presidenciales, la función pública (sistema de control interno) y la Contraloría General de la Nación (controles contables internos), así como otras normas de carácter legal.

Esta generación ha trasladado las prácticas del sector privado ajustándolas a las necesidades del sector público. Con un precio muy caro, sacrificar eficiencia por cumplimiento. Y reforzando una cultura de control interno centrada en lo operativo, de bajo nivel funcional, alcanzando con mucho esfuerzo niveles tácticos pero ciertamente lejos de la otra toma de decisiones (alta gerencia).

Tercera generación: finaliza Mantilla, esta nueva generación centra sus esfuerzos en la calidad derivada el posicionamiento en los más altos niveles directivos, estratégicos, como condición necesaria para garantizar la eficiencia del control interno (“tono desde lo alto”).

Debe reconocerse que esta generación es el fruto de los esfuerzos iniciados por COSO en los años 90s, complementados por nuevos direccionamientos estratégicos, ascenso en la escala organizacional y, reforzada por los alcances de la Sarbanes-OxleyAct de 2002.

Si bien es cierto que la estructura conceptual integrada propuesta por COSO ha enfrentado una fuerte competencia, ha logrado imponerse como el estándar

internacional de referencia no sólo en Estados Unidos sino particularmente en el mundo empresarial privado.

Por una razón muy sencilla: COSO se centra en el control interno mientras que para sus “competidores” el control interno es algo marginal. CoCo y Cardbury se centran en el control. Baldrige en la manufactura, ISO en la calidad, y la auto-valoración del control en los factores psicológicos.

Es tan fuerte el impacto actual de COSO, que ha generado un entendimiento cada vez mejor sobre el control interno y un posicionamiento en el más alto nivel directivo, dando origen a una cada vez mayor ampliación de su cobertura: en las juntas directivas (comités de auditoría), en los accionistas e inversionistas (gobierno corporativo) y en las partes relacionadas (grupos económicos, combinaciones de negocios).

El cada vez mejor entendimiento del control interno que promueve COSO es respuesta a una problemática compleja:

El objetivo clave de estudio es ayudar a la administración del negocio y otras entidades a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones. Pero el control interno significa distintas cosas para diferentes personas. Y a la amplia variedad de denominaciones y significados impide un entendimiento común del control interno. Un objetivo importante, entonces, es integrar varios conceptos de control interno en una estructura conceptual en la cual establezca una definición común y se identifiquen los componentes de control. Esta estructura conceptual está diseñada para ajustar la mayor parte de los puntos de vista y proporcionar un punto

de arranque para la valoración del control interno de las entidades individuales, para las iniciativas futuras de quienes elaboran reglas y para la educación.

En consecuencia, COSO inició la tercera generación del control interno y constituyó un punto de partida para desarrollos importantes en las áreas de control interno de los nuevos instrumentos financieros; gubernamental (sector público); sistemas de información (Cobit); riesgos de emprendimiento; empresas pequeñas que cotizan en bolsa y monitoreo.

La modificación del modelo de riesgos de auditoría (en los estándares internacionales y en los de los principales emisores nacionales, incluidos los de EEUU) ha significado incorporar algunos elementos nuevos relacionados con el control interno, siempre en la línea de COSO. Igual ha ocurrido con los desarrollos derivados de la Ley Sarbanes-Oxley del 2002 (Estados Unidos).

En resumen, la tercera generación del control interno conlleva entenderlo en términos de sistemas (procesos, actividades), lo cual implica comprender los distintos elementos que lo conforman y sus relaciones en función de los objetivos que se persiguen. Reconoce por los menos cinco roles y responsabilidades diferentes (diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y auditoría) y marca una clara diferencia con la auditoría. Su posicionamiento es netamente estratégico, lo cual le ha derivado un nuevo proceso de evolución ascendente: controles contables y administrativos, sistema de control interno, comités de auditoría, gobierno corporativo y control interno a las relaciones económicas.

La tercera generación de control interno responde a las necesidades y condiciones de los entes y organizaciones de interés público, grandes y extremadamente complejos, con aplicaciones simplificadas para los de tamaño mediano y pequeño.

Componentes del control interno

Componentes

El Marco integrado de control que plantea el informe COSO, consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

El ambiente de control:

Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación. No se trata de un proceso en serie, en el que un

componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro. Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes”

Ambiente de control:

“Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización”.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

“El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional. El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización”.

Evaluación de riesgos

“El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad. El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo. Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento. A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución”. Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

“Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos”.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- -Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Actividades de control:

“Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados”.

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos.
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos.

“En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones. La gama que se

expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

Información y comunicación:

“Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas. Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad”.

Supervisión:

“Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes”. En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen

cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

- f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

“Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores”.

Conclusión:

“En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno”.

Analizando a Velasco (2012); la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas

psicométricas y los exámenes médicos. El Departamento de Recursos Humanos (DRH) es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Entre sus funciones más esenciales podemos destacar las siguientes:

- a. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- b. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- c. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- g. Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- i. Supervisar la administración de los programas de prueba.
- j. desarrollar un marco personal basado en competencias.

- k. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

El papel y la función de recursos humanos de la empresa, consiste en las siguientes:

I) Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

II) Desarrollo de talento ejecutivo. Recursos humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

III) Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

IV) Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

V) Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas. Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Analizando a Herrador (2008), en la administración de empresas, se denomina “Recursos Humanos (RR.HH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto, los profesionales en Recursos Humanos, junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas, es alinear el área o profesionales de RR.HH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos

tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional”.

Planificación de personal

“Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo”. La planificación personal tiene los siguientes fines:

- I. Utilizar lo mejor posible los recursos.
- II. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- III. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

“La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa, es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias

en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales. Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción. La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo².

Selección de personal:

“Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir. El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación

y a través de la experiencia laboral. Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto”. Esta selección tiene distintos pasos:

- I. Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- II. Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- III. Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- IV. En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto. Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc.

“Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo, para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable”.

Reclutamiento y selección:

“Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este”.

Política salarial:

“La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno. En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas”. Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

- I. Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes
- II. Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.

- III. Sistema de comparación de factores: consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- IV. Sistema de puntos: es el método más común, se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.
- V. Compensación: es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no sólo se refiere a un sueldo o salario, por ende también incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Dependiendo del tipo de compañía y de sus políticas, las compensaciones pueden ser de diversos tipos, tales como: bonos; porcentajes de ganancias por las ventas; descuentos en productos; beneficios no monetarios.

Es por demás conveniente, que los empleados se sientan valorados y tomados en cuenta y que las compensaciones no sean sólo de tipo monetario. A la mayoría de las personas no les gusta sentirse sólo un número más en la nómina, y se ha comprobado el beneficio que implica el hecho de que la gente se sienta respaldada por la empresa para la que trabaja, que exista un sentido de pertenencia en el que el

trabajador está motivado y se vuelve más responsable y comprometido, lo que invariablemente genera mayor productividad y éxito para la compañía, dando como resultado un beneficio mutuo.

Capacitación:

“La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso”.

Coaching:

“El coaching es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El coaching ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como: desarrollar las habilidades de los empleados; identificar problemas de desempeño; Corregir el desempeño pobre; diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento; Fomenta relaciones laborales; brinda asesoría; mejora el desempeño y la actitud”.

Análisis de puesto:

“Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo. Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades. En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía. Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa,

como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados”. (“Clima Organizacional en el Àmbito Empresarial Cubano”, Yaimara Pérez Herrera Universidad de La Habana).

Consideraciones teóricas sobre la gestión de recursos humanos

“En el presente capítulo se analizan los principales referentes teóricos relacionados con las más actuales concepciones de la Gestión de los Recursos Humanos y al Diagnóstico del Clima Organizacional. Se advierte además sobre la importancia y actualidad de los estudios de clima laboral y se recorren las alternativas existentes hasta hoy que permiten su realización”.

Evolución de las teorías sobre Recursos Humanos

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”. (Herrera Duran, 2011).

“A pesar de la complejidad que tiene implícito el fenómeno social, la dirección de personas ha transcurrido por disímiles etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su

capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad. El concepto de hombre, ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano”.

Según el diccionario Aristos en (Morales Gutiérrez, 2002), se definen estos términos de la siguiente manera:

Personal: “es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”.

Recursos humanos: “es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.

Capital humano: “conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”.

Talento humano: “Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una un que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas. La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales y este progreso es el resultado de un lento proceso de transformaciones de dicha función en las organizaciones. Al hablar de evolución resulta necesario elegir un punto de partida, pero en este caso se hace difícil establecerlo con precisión. Es imposible detectar el momento exacto en el que se dio inicio a las técnicas de dirección y gestión de personal, dado que la mayoría de las civilizaciones han

utilizado en mayor o menor medida diferentes técnicas necesarias para la división del trabajo, especialización en determinadas labores, selección y motivación de los trabajadores”. (Leal Millán A., Román Onsalo, De Prado Sagrera, & Rodríguez Félix, 2004).

La función de personal transita por numerosas fases. La primera de ellas surgida como primera función a partir de que nace la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada Administración de Personal.

Según Ortueta en (Morales Gutiérrez, 2002), “La Administración de Personal está relacionada con las tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada. Por su parte Ferriol la define como gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones y las califica como las actividades más importantes”. (Morales Gutiérrez, 2002).

“Se evidencia que el principal problema que tienen dichos conceptos de Administración de Personal, es que carecen de un enfoque sistémico-estratégico, ya que se centran en las tareas por separado y no en la alineación de los objetivos individuales y organizacionales. A partir de las limitaciones anteriormente mencionadas y a causa de que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos-técnicos es que surge el concepto de Administración de Recursos Humanos (RR.HH), lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo, pasando a conocerse la misma como función de los Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato, ofrece una definición de Administración de Recursos Humanos teniendo en cuenta al personal como un recurso valioso, o sea, no sólo el logro de los objetivos o metas de la empresa sino también los de las personas que laboran en esta, como se muestra a

continuación. La planeación, organización, desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. (Chiavenato, 1999).

Además Stoner en (Morales Gutiérrez, 2002) la considera como: “Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización. Estas definiciones de Administración de Recursos Humanos, muestran la evolución de la concepción del hombre insertando el aspecto de la preparación de los trabajadores. Comienza a observarse en ellas la influencia del enfoque estratégico y los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de RR.HH, además de tener presente al individuo como ente activo de la organización, con necesidades y aspiraciones que la empresa debe ayudar a satisfacer. Aparece un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y empresariales, por lo que se le considera ya una función empresarial o administrative”.

Es criterio de la autora que Cuesta Santos (2005) logra la visión más acabada sobre el tema, afirmando que: “La Gestión de Recursos Humanos (G.R.H) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la G.R.H competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la G.R.H comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En

su objeto y alcance actual la G.R.H es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La G.R.H pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva G.R.H no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona”. (Cuesta Santos, 2005).

Como se aprecia anteriormente la Gestión de Recursos Humanos, se presenta como un concepto más evolucionado y abarcador de dicha función, destaca el carácter estratégico que posee una organización de éxito. Se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la Gestión de Recursos Humanos, actúa como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir. Además, tiene como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

La actividad de Gestión de Recursos Humanos está sujeta a un proceso de profundos cambios, derivados sustancialmente por conseguir los niveles de competitividad, por un realzado dinamismo y un gigantesco desequilibrio en los mercados, así como, por la expansión masiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. El trabajador debe percibirse como el ser que le concede personalidad, sentido y destino a las empresas para alcanzar los niveles de competitividad en el moderno e inestable entorno.

Las empresas tienen que desarrollar un proceso de Gestión de Recursos Humanos que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación

de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio-laborales efectivos. El reconocimiento de méritos y la superación profesional permiten disponer de una fuerza laboral eficiente y eficaz que conduce al logro de los objetivos y metas de la empresa, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad al que aspiran. El factor decisivo del éxito o el fracaso de una empresa está en manos de los Recursos Humanos. Se aprecia entonces que la Gestión de los Recursos Humanos se convierte en estratégica cuando: existe la convicción que las personas son el recurso decisivo para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera a la G.RR.HH como la clave en la consecución de los objetivos estratégicos, cuando hay un enfoque sistémico en la Gestión de los Recursos Humanos, así como, cuando exista la necesidad de coherencia entre la G.RR.HH y las estrategias organizacionales.

Según Armando Cuesta se entiende por “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuestas Santos, 2010).

Es criterio de la autora entonces, que en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos los enfoques: sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales y lo serán más en el sistema empresarial futuro. Es por ello necesario acoger un sistema de G.RR.HH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo anteriormente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura

organizacional y las políticas de G.RR.HH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno”.

Según Souto Anido (2013), la “G.RR.HH desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a la estrategia de la organización y la puesta en marcha de dicha estrategia a través del accionar de los trabajadores, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia. Otros de sus objetivos son: atraer a los candidatos capacitados al puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, mantener un clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo y hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente”.

En (Cuesta Santos, 2005), se considera que las actividades claves de G.RR.HH son: “inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación de Recursos Humanos y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría”.

En este nuevo modelo estratégico el conocimiento, “el saber, el hacer, la capacidad y potencial de los miembros de la organización son más importante que cualquier otro

factor”. (Leal Millán, Román Onsalo, de Prado Sagrera, & Lucía Rodríguez Félix, 2004).

“Consciente entonces del papel decisivo de los recursos humanos en la actualidad de las organizaciones y la importancia de que estos sean cada vez más competentes, se hace evidente la necesidad de gestionarlos a partir de climas organizacionales adecuados que tributen a su satisfacción y motivación laboral y con ello a desempeños laborales superiores”.

Administración de recursos humanos

Xóchitl Vázquez Domínguez. “La Administración de Recursos Humanos, es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerado como incompatibles o irreconciliables. Era como, si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Este interlocutor era una área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Es importante mencionar que debido a la visión que se tenía en esta época del ser humano como empleado, se reducía a ser un elemento más dentro de la organización, como lo podía ser la materia prima o los procesos de trabajo, sin tomar

en consideración sus necesidades como individuo independiente y pensante. El área denominada Relaciones Industriales se encargaba básicamente de vigilar que los intereses de las personas no se alejaran de los intereses de la organización”.

Etapas de las organizaciones y La ARH

En el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas; que a continuación se señalan:

1) Era de la industrialización clásica: abarca el período entre 1900 y 1950. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el fenómeno piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes.

1. La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las maquinas, el equipo y el capital. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales.
2. Era de la industrialización neoclásica: de 1950 a 1990. Se inicia a finales de la segunda guerra mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron cada vez más complejas. El antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto lento y demasiado rígido frente a los

movimientos que se producían en el ambiente. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella.

3. Era de la información: Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

La administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida.

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas.

Personas y empresas:

“Para superar sus limitaciones individuales las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr objetivos comunes. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer requieren de un mayor número de personas para la realización de sus actividades. Al ingresar a las organizaciones esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquellas. Eso hace que paulatinamente, los organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos integrantes. De esta manera tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, satisfacción de las necesidades del cliente). Aunque los individuos una vez reclutados y seleccionados tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos. Por tal motivo, resulta imperativo contar con una plataforma administrativa que lleve de la mano los objetivos organizacionales y los individuales, de otra manera un desequilibrio en alguna de las partes podría desencadenar en una insatisfacción por parte de la organización hacia el individuo o viceversa. La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista. Bernard hace una

interesante distinción, entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Recordemos que se entiende por eficacia, la consecución de las metas mientras que eficiencia es la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos. La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad, la organización hace ciertas cosas para y por los participantes como: remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas”.

- La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio del uso de la autoridad y del poder del que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración.
- Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es . Algunos psicólogos se refieren a una norma de reciprocidad, mientras que otros psicólogos le llaman a esto contrato psicológico.

Todo contrato representa dos aspectos fundamentales:

1. El contrato formal y escrito es un acuerdo en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.

2. El contrato psicológico es una expectativa de lo que podrán hacer y ganar la organización y el individuo con esa nueva relación.

Lo que las personas esperan de la organización:

- Un excelente lugar de trabajo
- Oportunidad de crecimiento, educación y carrera.
- Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos.
- Libertad y autonomía.
- Apoyo: liderazgo renovado.
- Capacidad de empleo y de educación.
- Camaradería y compañerismo.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Participación en las decisiones.
- Distracción, alegría y satisfacción.

Lo que la organización espera de las personas:

- Enfocarse en la misión organizacional.
- Enfocarse en la visión del futuro de la organización.
- Enfocarse en el cliente sea interno o externo.
- Enfocarse en las metas y resultado a alcanzar.
- Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos.
- Enfocarse en el trabajo participativo en equipo.
- Compromiso y dedicación.
- Talento, habilidades y competencia.
- Aprendizaje constante y crecimiento profesional.
- Ética y responsabilidad social.

El capital humano y el capital intelectual

“Durante toda la era industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por su riqueza financiera. La acumulación de los recursos (financieros y materiales) era uno de los objetivos organizacionales más importantes. Hoy en día, las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño. Actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un enorme éxito y que son más rentables que organizaciones más grandes. La razón a esta realidad se denomina innovación. Innovación es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los demás productos y servicios en cosas obsoletas e inútiles. Es la capacidad de una organización de adelantarse a las demás y conquistar clientes y consumidores antes, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras”.

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de la organización. Otros activos intangibles o invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. El capital intelectual de la organización está constituido de activos intangibles como:

- Capital interno: “comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura

interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna”.

- Capital externo: “comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con los clientes y proveedores, así como marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes”.
- Capital humano: “es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere de una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”.

Estilos de la Administración de Recursos Humanos

“Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana, influyen poderosamente en la Administración de Recursos Humanos. De igual forma las organizaciones se diseñan y se administran de acuerdo con las teorías dominantes, con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera en que sus recursos son administrados. La aplicación de esos principios y

presuposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano
que debe imperar el

presuposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe imperar en las organizaciones. Así es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización”.

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y).

Concepción tradicional de la administración: Teoría X

Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado, a saber:

1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos.
2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
6. Por lo general los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.

7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y auto disciplinarse.

Dentro de este concepto tradicional del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización.

Nueva concepción de la administración: Teoría Y

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

1. El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al hombre promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser desempeñado voluntariamente) o una fuente de sanción (que si es posible debe ser evitada).
2. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse así mismo para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados.
3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
4. Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no solo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta

de ambición y la importancia puesta en la seguridad personal, por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno y no características inherentes y universales del ser humano.

5. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para la solución de los problemas organizacionales no es escasa sino que se encuentra ampliamente distribuida entre la población.
6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan apenas de manera parcial.

Dentro de esta concepción administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

Nota: Entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática consultiva y participativa) existen grados continuos y sucesivos.

Teoría Z

Recientemente Ouchi publicó un libro, sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. “A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres típicos), Ouchi muestra, que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización”.

En las empresas japonesas el proceso de toma de decisiones es participativo y consensual (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional. En Japón el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el empleo y la empresa funciona como una comunidad humana en estrecha vinculación participación mediante el trabajo en equipo. De esta manera la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no proviene de un trabajo más arduo, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. A diferencia de otros países donde existe una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las organizaciones, la teoría Z realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional.

Carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos, es un área multidisciplinaria: “comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la Administración de Recursos Humanos, se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de campos organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y de asuntos diversos”.

medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Técnicas de La A.RR.HH y su vinculación con los ambientes interno y externo

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Valuación de puestos
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de salario y prestaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con entidades de formación profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de vida y carrera
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de prestaciones sociales
	<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial

El carácter situacional de La A.RR.HH

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La A.RR.HH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional:

- Del ambiente.
- De tecnología empleada en la organización.
- Las políticas y directrices vigentes.
- La filosofía administrativa.
- La concepción que se tenga en la organización acerca del hombre.
- De su naturaleza.
- Cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles.

La A.RR.HH como responsabilidad de línea y función de STAFF

Significa que quien administra al personal es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome las decisiones respecto a sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación de desempeño, sobre méritos, capacitación, etc. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización y que recoja las expectativas y sentir de sus subordinados. Además el principio de unidad de mando o de supervisión única, hace necesario que no se divida la autoridad de cada uno de los jefes. De esta manera cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus

subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y mandar. En consecuencia, también tiene la responsabilidad de línea sobre sus subordinados.

Así La Administración de Recursos Humanos, es una responsabilidad de línea o sea, responsabilidad de cada uno de los jefes.

Sin embargo para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de staff, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejo y consultaría, el departamento de staff también debe prestar servicios especializados para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para estas puedan tomar decisiones adecuadas.

Nota: En estas condiciones, la A.RR.HH es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el departamento de RR.HH presta a cada jefe).

VI. La Administración de Recursos Humanos como proceso

Los procesos básicos de la A.RR.HH son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas.

Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellas tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que

genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor.

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quienes trabajan en la organización	Investigación del mercado de RH
		Reclutamiento de personas
		Selección de personas
Organización	Que harán las personas en la organización	Socialización de las personas
		Diseño de puesto
		Descripción y análisis de puestos
		Evaluación de desempeño
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones

		Prestaciones y servicios sociales
		Higiene y seguridad en el trabajo
		Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación
		Desarrollo organizacional
Auditoria	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos
		Sistemas de información
		Controles
		Constancia
		Productividad
		Equilibrio social

Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de RR.HH se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos ms adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

- a. Políticas de integración de recursos humanos.
- b. Políticas de organización de recursos humanos.
- c. Políticas de retención de los recursos humanos.
- d. Políticas de desarrollo de los recursos humanos.
- e. Políticas de auditoria de los recursos humanos.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio. Así junto con los objetivos organizacionales, la Administración de Recursos Humanos, debe considerar también los objetivos personales de sus socios:

Los objetivos principales de a Administración de Recursos Humanos, son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Bibliografía utilizada:

-Administración de Personal y Recursos Humanos

Autor: Davis Werther. Thompson. 1999.

-Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles Para Crear Una Organización de Alto Rendimiento.

Autor: Margaret Butteriss.Ed.EDIPE.2000.

-Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato.8va. Edición. Mcgraw Hill. 2007

Pag.1,9,36,78,103,105,106,116,121.

Comportamiento Organizacional

Autor: Stephen P. Robbins. 10ma. Edición. Pearson Prentice Hall.2004. pag.23

2.3. Marco conceptual

Definiciones de control interno

Isaza (2010), dice que el incremento en tamaño como en complejidad de las empresas modernas y el interés público sobre el comportamiento organizacional ha generado una importante renovación de interés por el concepto de control interno. Esta importancia ha venido aunada con una constante ampliación y desarrollo de los objetivos y actividades que implican el “control”. Sin embargo, ¿Cuál es el origen del concepto de “control interno”?

Al respecto Montgomery (2011), comenta: “parece ser que una de las referencias, más antiguas sobre este término, también denominado, por algunos “comprobación interna”, Internal Check, la hace L. R. Dickesee en 1905. Este autor comenta que un sistema apropiado de comprobación interna, obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada. El concepto de control interno de Dickesee incluía tres elementos: división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación del personal.

El concepto de control interno ha sufrido a través de los años diversas modificaciones, hace más de 50 años el término utilizado era “verificación interna”, describía las practicas seguidas por los departamentos de contabilidad y finanzas para realizar el doble objetivo: reducir al mínimo los errores en la rutina contable y proteger los objetivos, particularmente el efectivo, contra pérdida o robo.

Para resumir, la discusión acerca del significado del control interno y la ampliación de su concepto en la actualidad, podemos obviar el comportamiento de (Meigs, 2010); el concepto de control interno abarca todos los departamentos y actividades

de una empresa. Incluye los procedimientos, los medios de asignación de responsabilidades, las formas de delegación de autoridad, descripción de funciones en áreas funcionales (producción, compras, ventas, etc.) incluye, además, el programa para la preparación, verificación y distribución, en los diferentes niveles de supervisión, de aquellos informes para que los administradores puedan mantener el control de la gran variedad de funciones y actividades propias de una organización.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.

El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente la información sobre la importancia del control interno en mejora del área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A. En este diseño se observan la información que nos brinda el control interno para una mejora del área de recursos humanos.

3.2. Población y muestra

De acuerdo al método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra.

3.3. Definición y operacionalización de variables

No corresponde al proyecto por haberse desarrollado sin hipótesis.

3.4 Técnicas e instrumentos

3.4.1. Técnicas

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de internet y otras fuentes documentales relacionadas con información sobre la importancia del control interno, en mejora del área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A.
- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitó los datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad relacionadas con información sobre la importancia del control interno en mejora del área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A.
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta en tanto estén relacionadas con información sobre la importancia del control interno en mejora del área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa ha sido ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación relacionada a la importancia del control interno en mejora del área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizó los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos relacionados con información sobre la importancia del control

interno en mejora del área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A.

3.4.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron las fichas bibliográficas y guías de análisis documental.

- 1) **Fichas bibliográficas.-** Se han utilizado para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y artículos de internet y de todas las fuentes de información relacionada con la importancia del control interno en mejora del área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A.
- 2) **Guías de análisis documental.-** Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información relacionada con la información sobre la importancia del control interno en mejora del área de recursos humanos de la Empresa Minera MUKY S.A.A.

3.5. Plan de análisis

De acuerdo a la naturaleza de la investigación de los resultados se hará teniendo en cuenta la comparación a los comentarios, y estudios realizados en las informaciones recolectadas

3.6. Matriz de consistencia

TITULO: IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN MEJORA DEL ÀREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MINERA

MUKY S.A.A ,SAN BORJA - 2015

Problema	Objetivos	Operacionalización		Metodología
		Variables	Indicadores	
¿Qué políticas de control interno se deben establecer para garantizar la eficiencia del área de recursos humanos?	<p>Objetivos Generales.- Determinar e Implementar las políticas de control interno que permitan establecer los lineamientos de trabajo del área de recursos humanos.</p> <p>Objetivos Específicos.- Determinar las causas por la que no se cumple con la elaboración y presentación de las planillas de remuneraciones.</p> <p>Determinar los requerimientos de personal y tecnológicos necesarios para la optimización de las labores del área de recursos humanos así como la elaboración de planillas de remuneraciones.</p>	<p>X CONTROL INTERNO</p> <p>Y Recursos Humanos</p> <p>Z EMPRESA</p>	<p>Planillas</p> <p>Tarjetas de Control</p> <p>Contratos</p> <p>Horarios</p> <p>Procedimientos y Políticas</p>	<p>Tipo de Investigación El tipo de investigación será cualitativo-descriptivo.</p> <p>Nivel de la Investigación El nivel de esta investigación es descriptivo, explicativo y correlacionar; porque se describe información respecto a la caracterización del control interno y su importancia en mejora del área de recursos humanos de la empresa Minera MUKY S.A.A. Asimismo la información que se obtenga en el trabajo, puede correlacionarse de la empresa minera con otras empresas del sector.</p> <p>Diseño de la Investigación El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.</p> <p>El Universo y Muestra De acuerdo al método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra.</p> <p>Definición y Operacionalización de Variables No corresponde al proyecto por haberse desarrollado sin hipótesis.</p>

3.7 Principios éticos

Se tuvieron en cuenta para la elaboración de este proyecto los principios éticos básicos.

IV.RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Objetivo específico N° 1:

a) Determinar las causas por la que no se cumple con la elaboración y presentación de las planillas de remuneraciones.

Revisando la literatura pertinente, no se ha encontrado antecedentes internacionales, y nacionales, que demuestren la influencia del Control Interno en el manejo de inventarios, y de su importancia dentro de la estructura de la Empresa Minera MUKY S.A.A, San Borja, se ha encontrado información de autores que describen por separados las variables de estudio.

Cuadro N° 01: Respecto al Objetivo específico N° 1

	En su tesis “Diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios de una empresa que se dedica a la venta de maquinaria, repuestos y materia prima para la industria alimenticia”, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS , para optar el título de contador público y auditor en el grado académico de licenciado nos dice en su tesis que la presente investigación tiene como propósito de acuerdo a la problematización planteada en la unidad de análisis, determinar las causas por las cuales no existe control interno en el área de inventarios de una empresa que se dedica a la
--	---

(Perez Saalzar, 2010)

venta de maquinaria, repuestos y materia prima para la industria alimenticia en la actualidad.

Uno de los problemas que se observan en las empresas que se dedican a esta actividad económica es la falta de controles internos que se adapten a las condiciones económicas en que operan, esto ha hecho que los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría proporcionen nuevas alternativas que ayuden a mejorar los procedimientos administrativos y contables, con el fin de reducir los riesgos de robo o malversación del inventario al mismo tiempo de optimizar recursos; materiales, financieros y humanos.

El inventario de la empresa constituye uno de los rubros más importantes, por concentrarse el mayor porcentaje de la inversión en el mismo, por lo tanto, si el costo del mantenimiento de los

Inventarios es elevado o si existen pérdidas de mercadería significativas por cualquier circunstancia la empresa no genera la ganancia deseada al aumentar sus costos.

Se realizará el diseño del sistema de control

	<p>interno, del área de inventarios de maquinaria, repuestos y materia prima con el objetivo de minimizar las debilidades, presentar oportunamente información para la formulación de los estados financieros que sean útiles para la toma de decisiones optimizar y garantizar el adecuado manejo del inventario, basado principalmente en el fortalecimiento de políticas y procedimientos administrativos y controles internos contables</p>
<p>(Iannini & IAnnini, 2011)</p>	<p>En su tesis una clave para el éxito; la logística del almacenamiento nos dice que la empresa BRINSA S.A tiene presente la necesidad de estar a la vanguardia en el mercado donde se desarrolla, es por esto que comprende la importancia de construir una cadena de abastecimiento integrada y flexible. A partir de la construcción del caso empresarial BRINSA S.A, se demostró que el uso de sistemas de información dentro de una compañía puede generar un aumento en el control, la productividad y mejoras en la eficiencia y eficacia de la misma. Para lograr esa integración</p>

	<p>de la cadena, realizó la implementación del sistema de información, WMS, tecnificando los procesos del centro de almacenaje y alcanzando así la máxima utilización de este.</p> <p>BRINSA S.A. validó la teoría existente poniéndola en práctica y añadiendo características especiales que surgieron en el transcurso de esa implementación; ayudando a garantizar un éxito a la hora de aplicar un sistema de información dentro de una compañía.</p>
(Sandoval, 2012)	<p>En su tesis “modelo de un sistema de control interno de las operaciones administrativas financieras, aplicado a pymes de comercio, servicios y producción industrial en distrito metropolitano de quito” nos dice que el presente trabajo de investigación responde a la necesidad de mejorar los niveles de control interno de la PYMES, de los sectores de comercio, servicio e industriales del Distrito Metropolitano de Quito, analiza la forma como este sector empresarial lleva los controles internos, y propone un Sistema de Control Interno para las áreas Administrativas y Financieras, que involucra a todos los integrantes de la organización, y con la</p>

	<p>objetividad de unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones, conceptos sobre el control interno. La propuesta se encuentra diseñada para dar un grado razonable de confiabilidad y seguridad en la consecución de los objetivos propuestos por los empresarios locales.</p>
<p>(Sanchez Gutierrez, 2013)</p>	<p>En su tesis “ Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2013”, UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENTENOR ORREGO, para optar el grado de contador público nos dice en su tesis que la presente investigación tuvo como objetivo general Demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo–2013.</p> <p>Para dar cumplimiento a este objetivo se realizó una investigación de Método Experimental de grupo único Pre Test – Post Test. El fundamento teórico de la investigación precisó como variable</p>

	<p>independiente el Sistema de Control Interno Operativo en los almacenes y como variable dependiente la Gestión de los Inventarios, la población y muestra utilizada para la presente investigación fueron los 05 almacenes. Se le aplico como instrumentos de recolección de datos las Entrevistas, Observación directa y el Cuestionario aplicado al jefe de Logística y al personal de los almacenes, siendo estos los usuarios directos del sistema, obteniéndose una perspectiva clara de la situación del Sistema de Control Interno Operativo actual, pudiendo detectar las deficiencias de este y proponer mejoras significativas.</p> <p>La conclusión más importante fue que la implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en el área de almacenes mejoró significativamente la gestión de los Inventarios debido a una mejora en los procesos, en el control de inventarios, en la distribución física de los almacenes.</p>
	<p>En su tesis “El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de santa Anita”,</p>

<p>(Misari Argona, 2012)</p>	<p>UNIVERSIDAD SAN MARTN DE PORRES, para optar el grado de contador público, nos dice que en el presente trabajo que tiene como título “El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de santa Anita”, tiene como tema central analizar el control interno dentro de los procesos productivos y gerenciales para promover y asegurar la optimización de los recursos empleados por este tipo de empresas.</p> <p>El control interno es un factor clave para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio, pues proporciona la seguridad respecto al logro de los objetivos y metas trazadas dentro del marco de la eficiencia, eficacia y economía; éstos se constituyen como los tres pilares que sostienen y resguardan los recursos y bienes de la empresa.</p> <p>Como ya se ha reconocido la complejidad y evolución de los negocios, actualmente, requiere que el control interno sea cada vez más agudo; pues las empresas se ven presionadas a lograr mejores resultados con menos recursos. La optimización de los recursos requiere del empleo</p>
------------------------------	---

	<p>adecuado del tiempo, personal, dinero y activos; y es reconocido como el principal objetivo de las empresas modernas.</p> <p>La combinación de estos factores agudiza la necesidad de optimizar los recursos, haciendo que el control interno sea una característica inherente; pues influye directamente en el desarrollo durante todas las etapas. La identificación de objetivos constituye un requisito imprescindible, ya que el proceso fundamental del control está basado en la aplicación de instrumentos que permitan analizar nuestra realidad con lo que deseamos obtener.</p> <p>Por último, la optimización está relacionada estrechamente con la productividad, haciendo posible el aprovechamiento máximo de cada recurso. Es indispensable la planificación, con el fin de ofrecer una mejor visión sobre la gestión empresarial y así poder obtener procesos productivos y gerenciales de alto nivel.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes nacionales e internacionales.

Objetivo específico N° 2:

Determinar los requerimientos de personal y tecnológicos necesarios para la optimización de las labores del área de recursos humanos así como la elaboración de planillas de remuneraciones.

ITEMS	RESULTADOS	
	SI	NO
Ambiente de Control		
¿Cuenta la empresa minera MUKY S.A.A San Borja con un sistema de Control Interno implementado formalmente?	X	
¿Cuenta la empresa minera MUKY S.A.A San Borja con un plan estratégico?	X	
¿Cuenta la empresa minera MUKY S.A.A San Borja con un plan operativo?	X	
¿Cuenta la empresa minera MUKY S.A.A San Borja con un manual de funciones que describa los requisitos de cada uno de los cargos existentes en la misma?	X	
¿La empresa minera MUKY S.A.A San Borja está integrada por personal con conocimiento suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo?		X
¿Se realiza sistemática y oportunamente las reuniones y en ellas participan el personal de las diferentes áreas y especialistas del dispositivo de auditoría?		X
¿Realiza actividades que fomentan la integración de su	X	

personal y favorecen el clima laboral?		
¿La empresa minera MUKY S.A.A San Borja cuenta con el plan anual de capacitación?	X	
Evaluación de Riesgos		
¿Tiene la empresa minera MUKY S.A.A San Borja definidos sus objetivos?	X	
¿Promueve la gerencia una cultura de riesgos?	X	

ITEMS	RESULTADOS	
	SI	NO
¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la empresa minera MUKY S.A.A San Borja?	X	
¿Están identificados los riesgos internos y externos?	X	
¿Son convenientes los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas e internas?		X
Actividades de Control		
¿Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades que afectan los objetivos generales y particulares de la empresa minera MUKY S.A.A San Borja		X
¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios, que puedan surgir y afectar el cumplimiento de la misión?	X	
¿Existen los procedimientos de control necesarios, por	X	

subsistemas, operaciones y procesos claves para la empresa minera MUKY S.A.A San Borja		
¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realicen por el personal facultado?	X	
¿Cuenta la empresa minera MUKY S.A.A San Borja con una eficiente área de auditoria interna?	X	
¿Las operaciones están debidamente respaldadas con documentación de soporte suficiente y pertinente?	X	
Información y Comunicación		
¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna, que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?	X	
¿Apoya la gerencia el desarrollo de los sistemas de información necesarios, que permitan cumplir adecuadamente sus funciones?	X	
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	X	
¿Están establecidos canales de comunicación, que faciliten el informe de acciones deshonestas o inapropiadas en el área de trabajo?	X	
¿Hay receptividad por parte de la gerencia en las sugerencias de los trabajadores, referentes a las formas de aumentar la		X

calidad de los servicios prestados u otros mejoramientos similares?		
Supervisión y Monitoreo		
¿Se efectúan comparaciones periódicas de las cantidades registradas por el sistema de información contable con los conteos físicos programados?		X
¿La entidad realiza seguimiento continuo a sus planes de mejoramiento utilizando la información como medio de retroalimentación?	X	
¿Se implementan las recomendaciones de los auditores internos, como medio para fortalecer los controles internos?		X
¿Se evalúa periódicamente al personal, para establecer si entiende y cumple con las normas internas y procedimientos?		X
¿La gerencia revisa continuamente los resultados de los planes de mejora con el fin de optimizar el desarrollo global de los procesos?		X

Anexo No 03 ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica tiene la finalidad recabar información relacionada con la investigación: IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN MEJORA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MINERA MUKY S.A.A,

SAN

BORJA

-

2015.

. En las preguntas que a continuación se le presenta, sírvase elegir una alternativa, marcando para tal fin con un aspa (X). Está técnica es anónima y se le agradece su colaboración.

Nombre (opcional):

Tiempo de antigüedad en la Empresa:

0 - 5 años () 6 - 10 años ()

11 - 15 años () Más de 16 años ()

Cargo que desempeñas actualmente:

Asistente () Auxiliar () Contador ()

Jefe de personal () Gerente ()

1. ¿En su opinión la empresa aplica algún tipo de control (interno o externo)?

a) Si ()

b) No ()

c) No sabe, no opina ()

2. ¿Qué piensa usted acerca de los sistemas de control con los que cuenta la empresa, actualmente?

a) Son incompletos y desactualizados ()

b) Son completos ()

c) Son los más apropiados ()

3. ¿Qué grado de estudios debería tener el personal encargado de aplicar algún sistema de control en la empresa?

- a) Estudios superiores universitarios ()
- b) Estudios en Institutos ()
- c) Secundaria Completa ()
- d) Secundaria incompleta ()
- e) Primaria ()

4. ¿Cree usted que la aplicación del control influye en el cumplimiento de objetivos de la organización?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe, no opina ()

5. ¿Está usted de acuerdo que la empresa implante un sistema de control interno?

- a) Totalmente de acuerdo ()
- b) De acuerdo ()
- c) No sabe, no opina ()
- d) En desacuerdo ()
- e) Totalmente en desacuerdo ()

6. ¿Cree usted que la aplicación del control interno propicia una mejora en la gestión de la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo ()
- b) De acuerdo ()
- c) No sabe, no opina ()

d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

7. ¿Con qué indicadores de control deben enmarcarse las acciones al interior de la empresa?

a) Eficiencia ()

b) Economía y Eficiencia ()

c) Eficacia y Economía ()

d) Economía, Eficiencia y Eficacia ()

e) Otra (Especificar) ()

8. ¿Está usted de acuerdo con las recomendaciones a las que se lleguen con la aplicación de un sistema de control interno, así como, sobre el seguimiento y oportuna implementación de las medidas correctivas?

a) Totalmente de acuerdo ()

b) De acuerdo ()

c) No sabe, no opina ()

d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

9. ¿Con la experiencia que usted tiene formule recomendaciones que estén orientadas a mejorar la gestión del área de tesorería de la empresa con el apoyo del control interno?

4.1 Resultados de la encuesta:

La técnica de la encuesta fue aplicada a 7 personas de la empresa minera MUKY S.A.A San Borja 2015, en su mayoría los encuestados era personal del área de Recursos Humanos y contabilidad.

Tiempo de antigüedad en la Empresa:

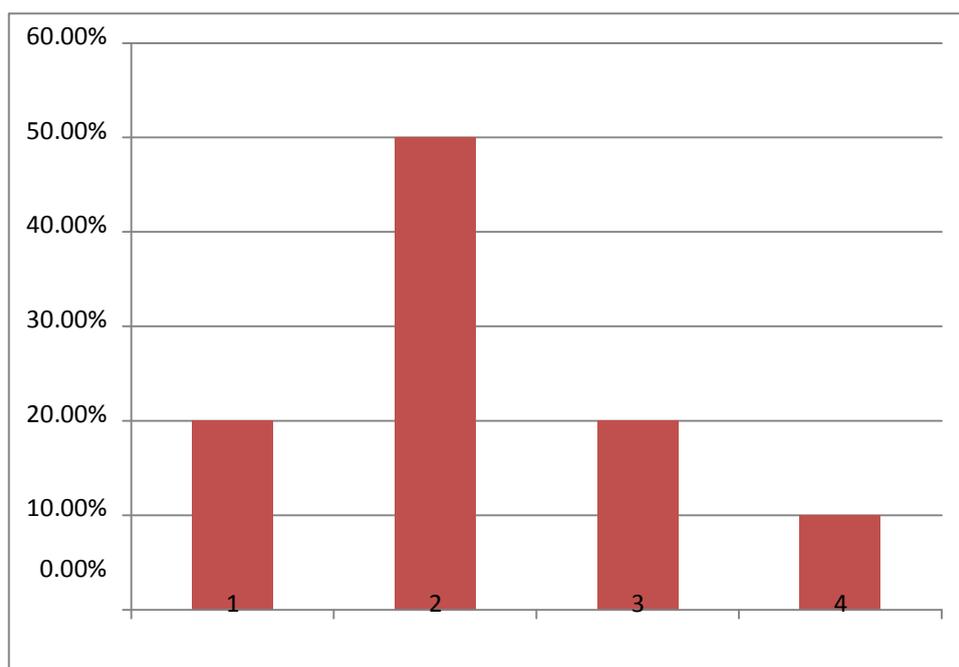
0 - 5 años () 6 - 10 años ()

11 - 15 años () Más de 16 años ()

TABLA N 1

	Frecuencia	porcentaje
a	2	20.00%
b	5	50.00%
c	2	20.00%
d	1	10.00%
total	10	100.00%

GRAFICO N° 1



Cargo que desempeñas actualmente:

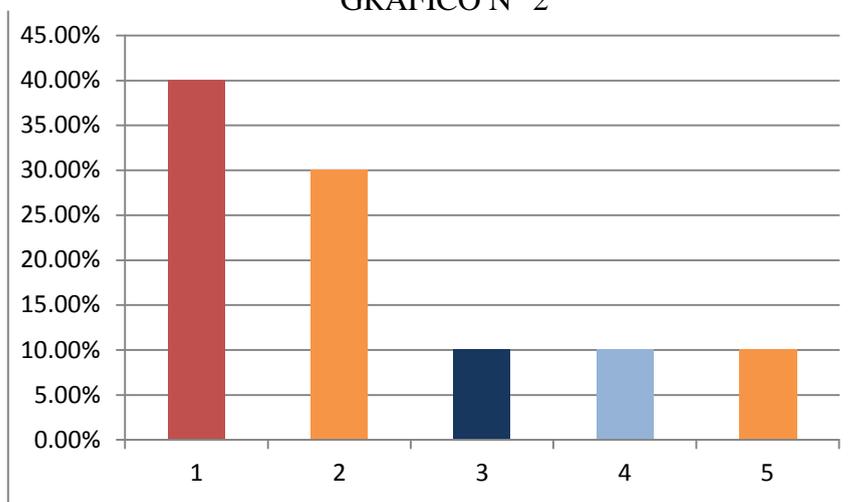
a) Asistente () b) Auxiliar () c) Contador ()

d) Jefe de personal () e) Gerente ()

TABLA N 2

	Frecuencia	porcentaje
a	4	40.00%
b	3	30.00%
c	1	10.00%
d	1	10.00%
e	1	10.00%
total	10	100.00%

GRAFICO N° 2



1. ¿En su opinión la empresa aplica algún tipo de control (interno o externo)?

a) Si ()

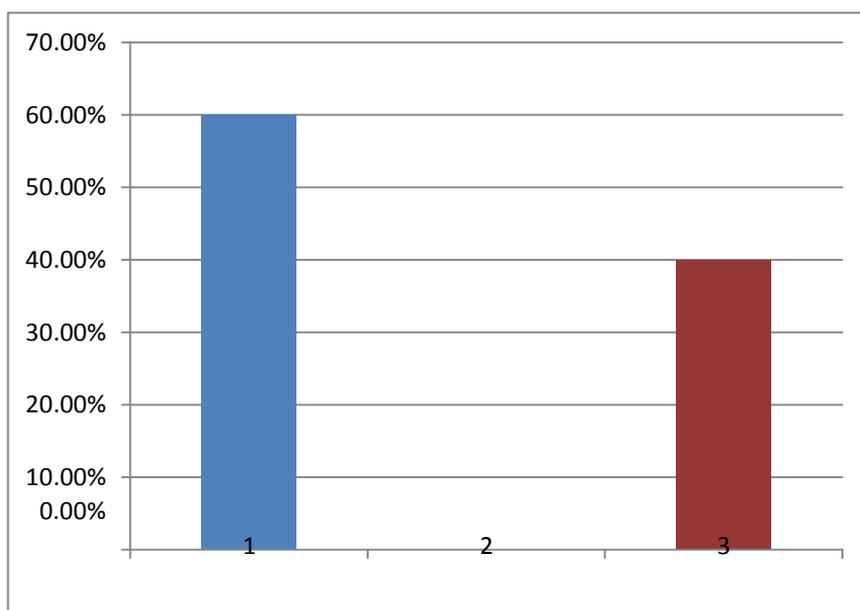
b) No ()

c) No sabe, no opina ()

TABLA N 3

	Frecuencia	porcentaje
SI	6	60.00%
NO	0	0%
NS/NO	4	40.00%
Total	10	100%

GRAFICO N° 3



2. ¿Qué piensa usted acerca de los sistemas de control con los que cuenta la empresa, actualmente?

a) Son incompletos y desactualizados ()

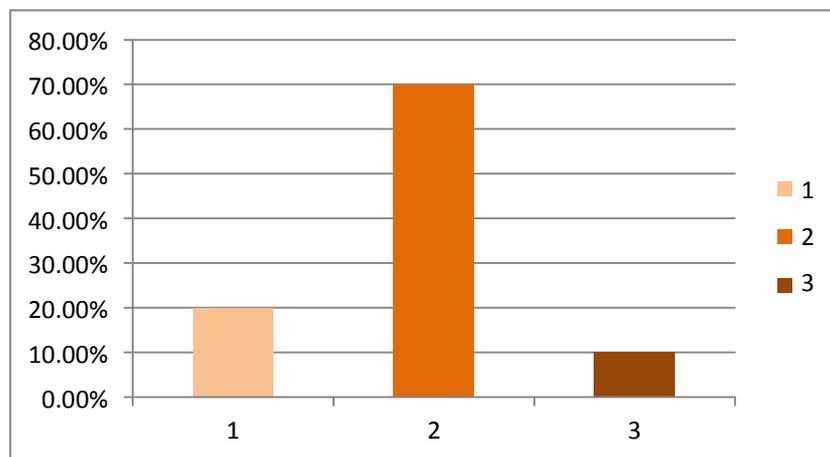
b) Son completos ()

c) Son los más apropiados ()

TABLA N 4

	Frecuencia	porcentaje
a	2	20.00%
b	7	70.00%
c	1	10.00%
Total	10	100%

GRAFICO 4



3. ¿Qué grado de estudios debería tener el personal encargado de aplicar algún sistema de control en la empresa?

a) Estudios superiores universitarios ()

b) Estudios en Institutos ()

c) Secundaria Completa ()

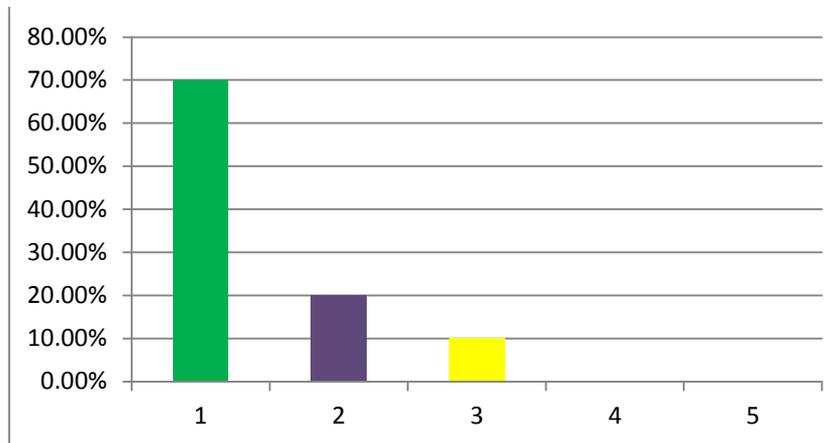
d) Secundaria incompleta ()

e) Primaria ()

TABLA N 5

	Frecuencia	porcentaje
a	7	70.00%
b	2	20.00%
c	1	10.00%
d	0	0%
e	0	0%
total	10	100.00%

GRAFICO N° 5



4. ¿Cree usted que la aplicación del control influye en el cumplimiento de objetivos de la organización?

a) Si ()

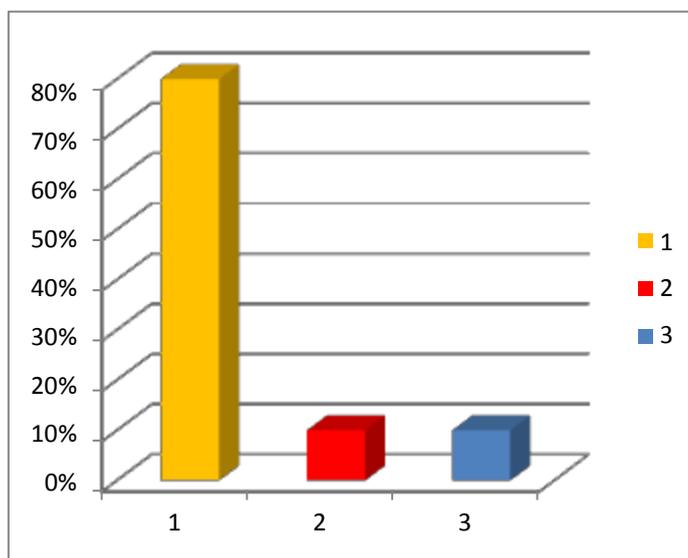
b) No ()

c) No sabe, no opina ()

TABLA N 6

	Frecuencia	porcentaje
a	8	80%
b	1	10%
c	1	10%
Total	10	100%

GRAFICO N° 6



5. ¿Está usted de acuerdo que la empresa implemente o mejore un sistema de control interno?

a) Totalmente de acuerdo ()

b) De acuerdo ()

c) No sabe, no opina ()

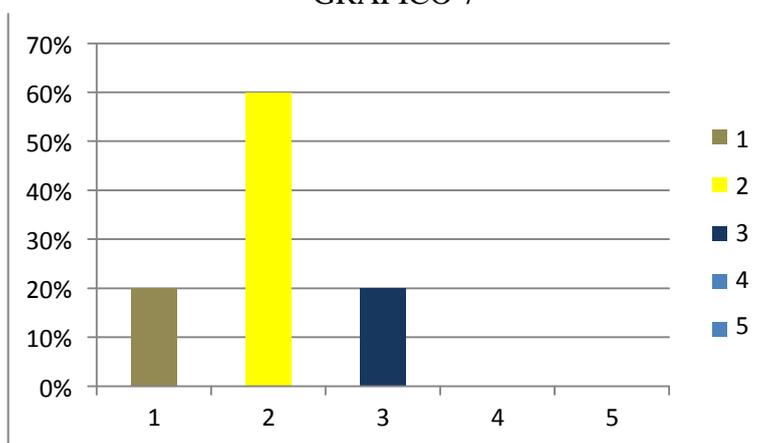
d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

TABLA N 7

	Frecuencia	porcentaje
a	2	20%
b	6	60%
c	2	20%
d	0	0%
e	0	0%
total	10	100.00%

GRAFICO 7



6. ¿Cree usted que la aplicación del control interno propicia una mejora en la gestión de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo ()

b) De acuerdo ()

c) No sabe, no opina ()

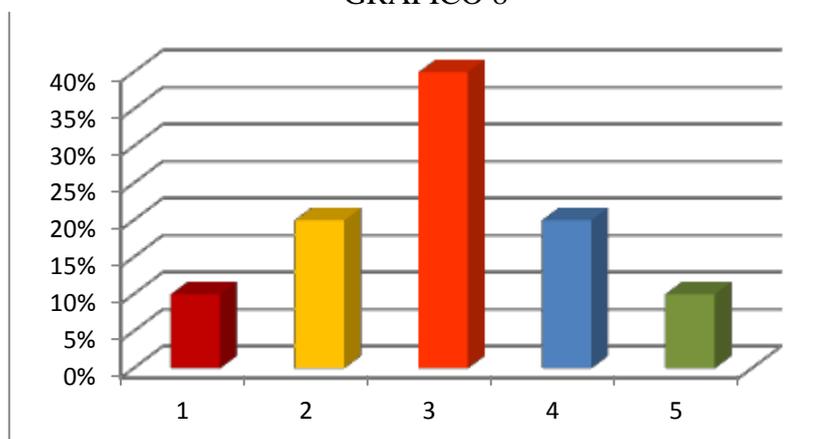
d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

TABLA N 8

	Frecuencia	porcentaje
a	1	10%
b	2	20%
c	4	40%
d	2	20%
e	1	10%
total	10	100.00%

GRAFICO 8



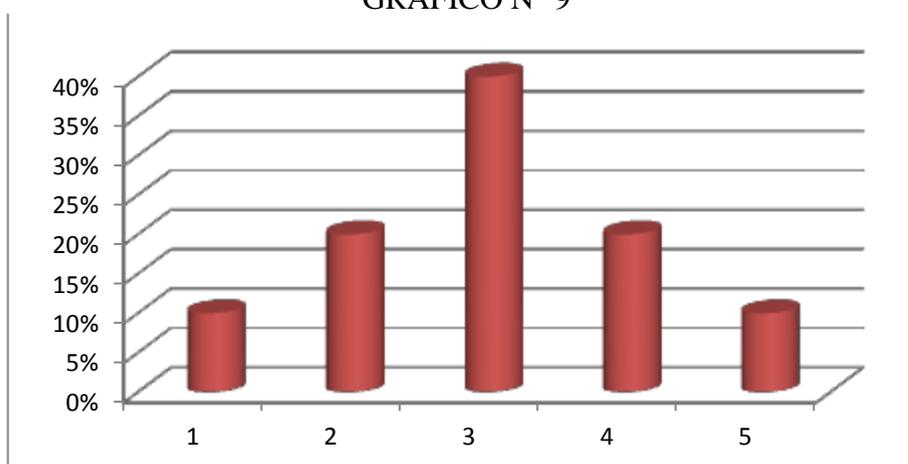
7. ¿Con qué indicadores de control deben enmarcarse las acciones al interior de la empresa?

- a) Eficiencia ()
- b) Economía y Eficiencia ()
- c) Eficacia y Economía ()
- d) Economía, Eficiencia y Eficacia ()
- e) Otra (Especificar) ()

TABLA N 9

	Frecuencia	porcentaje
a	1	10%
b	2	20%
c	4	40%
d	2	20%
e	1	10%
total	10	100.00%

GRAFICO N° 9



8. ¿Está usted de acuerdo con las recomendaciones a las que se lleguen con la aplicación de un sistema de control interno, así como, sobre el seguimiento y oportuna implementación de las medidas correctivas?

a) Totalmente de acuerdo ()

b) De acuerdo ()

c) No sabe, no opina ()

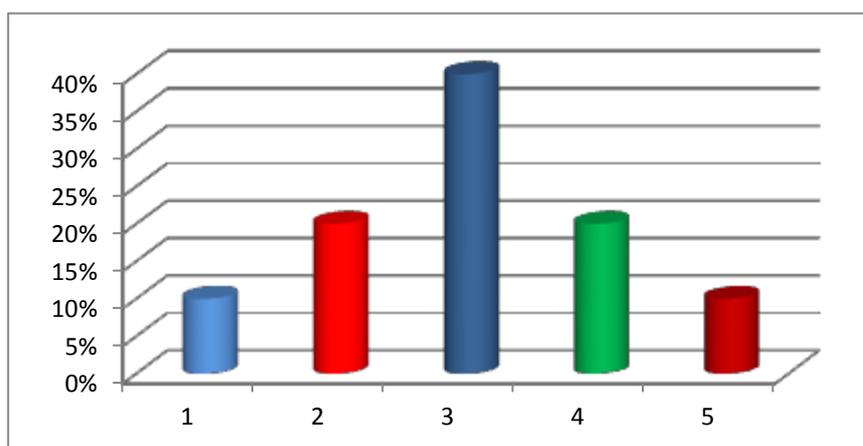
d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

TABLA N 10

	Frecuencia	porcentaje
a	1	10%
b	2	20%
c	4	40%
d	2	20%
e	1	10%
total	10	100.00%

GRAFICO 10



9. ¿Con la experiencia que usted tiene formule recomendaciones que estén orientadas a mejorar la gestión del área de tesorería de la empresa con el apoyo del control interno?

4.2. Análisis y discusión de resultados

Objetivo específico N° 1:

Pérez Salazar 2010, Ianini & Ianini 2011, Sandoval 2012, Sánchez Gutiérrez 2013, Misari Argona 2012, afirman que el Sistema de Control Interno estuvo limitado a las

áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los Sistemas de Control Interno, era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un Sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades. Actualmente el Control Interno alcanza a todas las áreas de la empresa como el área de recursos humanos,

La gestión de los recursos humanos es consustancial a los elementos de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas. La actividad del departamento de recursos humanos, se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad. El estudio del análisis de los puestos es fundamental pues se caracteriza por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos.

Objetivo específico N° 2:

Respecto al componente ambiente de control

De las 8 preguntas realizadas al personal de la Empresa Minera MUKY S.A.A, las cuales representan el 100%, el 75% nos dieron como respuesta si y un 25% como respuesta negativa, lo cual refleja que si se le está dando importancia al componente más importante del Control Interno a pesar que la empresa ya cuenta con un Sistema de Control Interno se encuentran ciertas deficiencias en el área de Control Interno pero se está cumpliendo con los requisitos mínimos de este componente del Sistema COSO, pues según la teoría, la CGR (2006) califica a este componente como el fundamento de todos los demás componentes del Sistema de Control Interno, el cual otorga ordenamiento y estructura a dicho sistema.

Respecto al componente evaluación de riesgos

De las 5 preguntas realizadas al personal las cuales representan el 100%, se obtuvo un 80% como respuesta si y un 20% como respuesta contraria, esta situación debe ser considerada leve porque según las repuestas obtenidas, la entidad estudiada está tomando las medidas necesarias para identificar sus riesgos, tanto internos como externos, tampoco poseen mecanismos para identificar ciertos riesgos; posición contraria a lo que establece la teoría del Informe COSO, pues en ella se afirma que la evaluación de riesgos, consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados.

Respecto al componente actividades de control

De las 6 preguntas realizadas al personal las cuales representan el 100%, se obtuvo un 80% como respuesta afirmativa y un 20% como respuesta negativa, esto es lógico, porque si no se han identificado los riesgos en su totalidad , tampoco podrán ser controlados; sin embargo, La Teoría del Informe COSO, establece que las actividades de control consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella; posición semejante a la que establece.

Respecto al componente información y comunicación

De las 5 preguntas realizadas al personal encargado las cuales representan el 100%, se obtuvo un 20% como respuesta no, y un 80% como respuesta sí; situación relativamente leve pues este componente es sin duda alguna el resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad.

Respecto al componente supervisión y monitoreo

De las 5 preguntas realizadas al personal encargado del área de contabilidad las cuales representan el 100%, se obtuvo un 80% como respuesta negativa y un 20% de respuesta positiva, lo cual evidencia que si existe supervisión, verificación del desempeño de sus trabajadores, a pesar de que no se ha implementado correctamente el Sistema de Control Interno, situación que puede ser corregida para lograr los objetivos de la empresa , pues según lo que establece el Informe COSO (citado por Ingeniería y Gestión Consultora, 2011), los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que

verifique el desempeño del Sistema de Control Interno en el transcurso del tiempo; así mismo, afirman que esta situación se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos.

Respecto al objetivo específico 3:

De los resultados de la encuesta podemos vislumbrar que la empresa y en caso nuestro, la Empresa MINERA MUKY S.A.A, la situación descrita en nuestra caracterización, si bien es cierto muestran deficiencias de control en el área de recursos humanos, no se requiere la implementación de un sistema de control interno nuevo, lo que se debería hacer es mejorar el ya existente con políticas y normas que contribuyan a mejorar la gestión en el área de recursos humanos.

V. CONCLUSIONES

Según el objetivo específico 01:

Se logró describir la importancia del control interno y su incidencia en mejorar la gestión del área de recursos humanos, y de cómo el control interno actual tiene injerencia en todas las áreas de la empresa según se demuestra con la referencia bibliográfica de los actores en estudio según el anexo N° 01.

Según el objetivo específico 02:

Se logró determinar el modo como el sinergiamiento de los componentes del control interno en el área de recursos humanos, pueden facilitar una buena gestión de las empresas. Y de como todos los componentes del sistema COSO, tienen participación

efectiva para corregir deficiencias de la empresa Según las encuestas realizadas a la Empresa Minera MUKY S.A.A, según anexo No 02.

Según el objetivo específico 03:

Se pudo determinar la necesidad de corregir las deficiencias que se dan en el Área de Recursos Humanos, con nuevas políticas y normas para acabar con las deficiencias.

Según el anexo No 3.

VI. RECOMENDACIONES

- 1) Revisión total en el Sistema de Nominas en relación a la formulación de todos los conceptos que son parte del calculo de las Planillas.
- 2) Elaboración de un Plan de Acción sobre los errores que causaron diferencia en los cálculos de Planillas determinando como sucedieron los hechos, cuando es el entregable, la logística a emplear y responsable.
- 3) Elaboración de un Procedimiento con Flujos de Procesos sobre los errores detectados con la finalidad de que se repitan.

VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

7.1. Referencias bibliográficas

2010. (s.f.).

2010. (s.f.).

2011. (s.f.).

Arévalo, D. (2010). Tesis: Análisis de los procedimientos Administrativos y Contables aplicado para la elaboración y cancelación de nómina de personal de la empresa Wackenhunt Venezuela: Universidad del Oriente.

Baptista, C. (2008). Tesis: Evaluación del sistema de control interno, en el área de recursos Humanos de la Cooperativa de Telecomunicaciones Oruro, Coteor LTDA-Gestión 2008". Bolivia: Universidad Técnica de Oruro.

Carranza, M. (s.f.).

Carranza, M. (2009). Tesis: Análisis, diseño e Implementación de un sistema de solicitudes de pago de remuneraciones eventuales. Lima: Universidad Católica del Perú.

Flores Mateus, J. (2008). Tesis: Evaluación y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno en el área de recursos humanos de la compañía Outsourcing S.A." Bogotá: Universidad de la Salle.

Isaza, G. (2010). El Control Interno. Lima.

Madrid Rodríguez, A. (2013). Tesis: Evaluación del sistema de control interno en la jefatura de compensaciones y control de gestión de capital humano en masisa de Venezuela. Guyana: Venezuela.

Mantilla. (2010). El control interno. Lima.

Meigs. (2010).

Moya, J. (2011). Tesis: Evaluación de la estructura del control interno (operativo y contable) del ciclo de planillas de la empresa Seldeca tanto para personal portuario como para personal operativo. Costa Rica: Universidad Latinoamericana de Ciencia y tecnología.

Paredes, A. (2014). Tesis: Propuesta de implementación de un sistema de control interno y su influencia en la gestión económico-financiera de la empresa Pesacom S.A.C año 2012. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.