



Ecuador – Febrero 2017 - ISSN: 1696-8352

## **FORMULACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS EN LA COMPAÑÍA PACIFIC ANCHOR LINE S. A. PERIODO 2015-2016**

**Ingeniero Comercial Dennys Cruz Vera**

[dscv19@hotmail.com](mailto:dscv19@hotmail.com)

**Ingeniera Comercial Julia León Arreaga**

[juli-066@hotmail.com](mailto:juli-066@hotmail.com)

COAUTOR:

**MCA. Fanny Zuña Carchipulla**

[fzunac@ulvr.edu.ec](mailto:fzunac@ulvr.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dennys Cruz Vera, Julia León Arreaga y Fanny Zuña Carchipulla (2017): "Formulación de control interno administrativo y diseño de perfiles de puestos en la compañía Pacific Anchor Line S. A. Periodo 2015-2016" de la ciudad de Riobamba; y su incidencia en el posicionamiento y volumen de ventas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (febrero 2017). En línea:  
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/anchor.html>

### **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación nació con la idea de brindar a la administración de la compañía Pacific Anchor Line S. A., herramientas que le permitan a su personal desarrollar sus actividades de acuerdo a su cargo y perfil, así mismo, mejorar el proceso de selección del recurso humano. Para ello se aplicó la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa para establecer a través de una encuesta a los colaboradores de qué manera ejecutan sus labores diarias y cómo fueron seleccionados para ocupar las vacantes en la empresa. Es importante mencionar que a través de la observación se pudo validar que no existía un organigrama definido ni manuales de funciones o perfiles para cada uno de los cargos, es por ello que se ha mostrado la necesidad de elaborar cada uno de estos puntos para que mejore el desempeño del

personal y así asignar puestos por competencias. En la propuesta se ha incluido los manuales de funciones y el diseño de perfiles, así como las políticas de control interno administrativo orientadas al departamento de recursos humanos, además de un presupuesto con el costo que implicaría la creación de un departamento de recursos humanos que se encargue de validar y hacer cumplir lo dispuesto por la alta dirección para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Finalmente se han brindado las conclusiones y recomendaciones elaboradas luego del desarrollo de la investigación.

**Palabras claves:** selección, manuales, funciones, perfiles, control interno administrativo.

### **ABSTRACT**

This research project was born with the idea of providing management company Pacific Anchor Line SA, tools that allow staff to develop their activities according to their position and profile, likewise, improve the selection process resource human. For this purpose the methodology of qualitative and quantitative research was applied to establish through an employee survey how they run their daily work and how they were selected to fill vacancies in the company. It is important to mention that through observation could confirm that there was no defined or manual organization of functions or profiles for each of the charges, is why has shown the need to develop each of these points to improve the performance of staff and assign positions and competency. The proposal is included manuals functions and design profiles and policies administrative internal control oriented human resources department, and a budget with the cost involved creating a human resources department that responsible for validating and enforcing the provisions of senior management to ensure compliance with the objectives and goals of the organization. Finally, we have provided the conclusions and recommendations made after the development of research.

**Keywords:** selection, manuals, functions, profiles, internal administrative control.

## Introducción

El control interno administrativo en las empresas constituye una herramienta fundamental para la alta dirección debido a que proporciona los lineamientos sobre los cuales se pueden dirigir las actividades de los colaboradores, asegurando la efectividad en el desarrollo de sus funciones tanto en lo relacionado al cumplimiento de los procesos de cada uno de los departamentos y puestos de trabajo, como para la entrega de información requerida por los entes de control.

Las pequeñas empresas y las empresas familiares, generalmente no invierten en la creación de un sistema de control interno administrativo, principalmente cuando se trata de aspectos relacionados a la contratación de personal. Muchas de ellas no cuentan con un organigrama general, perfiles, funciones, o manuales de procedimientos que ayuden a la administración a lograr los objetivos corporativos, pues si bien es cierto, éste tipo de negocios nacen con el objetivo de cubrir las necesidades de sus socios, se debe cumplir con el principio de empresa en marcha, lo que indica que se deben velar por los intereses de la compañía para que ésta perdure en el tiempo.

La manera empírica con la que se manejan la gran mayoría de éstas empresas, hace que desde el inicio de sus actividades no cuenten con perfiles establecidos para cada uno de los cargos que formarán parte de la organización, así mismo con un manual de funciones o controles que permitan validar el cumplimiento de las actividades del personal contratado, generando sobre carga laboral o incluso repetición de actividades, lo que muchas veces puede desembocar en fuertes desembolsos que implican altos costos para la empresa. Es por esto que, se considera como prioridad el establecimiento de políticas de control interno que permitan a la administración tener la seguridad de que el proceso de selección del personal se cumple de acuerdo con las especificaciones de cada uno de los perfiles que se han establecido para los puestos de trabajo, con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos corporativos planteados por la alta dirección.

El presente proyecto de investigación se realizará con el objetivo de diseñar los perfiles de puestos y establecer políticas de control interno administrativo dentro de la compañía Pacific Anchor Line S. A.; esto, para brindar una herramienta que permita a la administración tener parámetros y lineamientos para basar las actividades de su personal de una manera coordinada, sistemática y con eficiencia organizativa.

## ***Planteamiento del problema***

La selección del personal en las empresas es uno de los aspectos más delicados del departamento de recursos humanos, ya que de ello depende que se cumplan con los objetivos corporativos de la organización, así mismo el contar con un sistema de control interno administrativo que se enfoque en hacer cumplir las actividades del personal de recursos humanos, ayuda a que la administración asegure la calidad de los servicios que se entregan tanto al cliente interno, como al cliente externo; es por esto que se considera indispensable que se tengan claros los perfiles de los puestos de cada uno de los miembros del equipo, con el objetivo de escoger a los mejores candidatos una vez que se realice el proceso de selección.

El control interno es una herramienta muy importante en las actividades de la empresa, permite optimizar los recursos tanto económicos, humanos, tecnológicos, entre otros, es por esto que al momento de escoger a los profesionales que formarán parte de la organización, se debe contemplar aspectos como su educación, experiencia, edad, referencias laborales anteriores, etc. Entre estos aspectos, es importante que el personal de recursos humanos cuente con políticas de control interno dirigidas a cumplir con cada una de las especificaciones del proceso de selección y de los perfiles que requieren los cargos que se seleccionan.

Los problemas que se desencadenan por la falta de perfiles para los puestos de trabajo se dan principalmente en el departamento de importación y exportación de la empresa, en donde laboran por los operadores y asistentes, quienes son los responsables del manejo de la información de la carga que los clientes envían o traen, hacen las veces de vendedores, ya que deben ofrecer el servicio y realizar el seguimiento de las diferentes rutas de los embarques.

### **Situación de conflicto**

La situación de conflicto que se maneja en la empresa se presenta por la ausencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de establecer los perfiles de puestos para la selección del personal, así mismo, la falta de un sistema de control interno administrativo orientado al cumplimiento del área de recursos humanos que brinde políticas necesarias para que los colaboradores puedan realizar sus actividades de manera efectiva, logrando cumplir con lo señalado por la administración y la alta dirección.

## **Objetivo general**

Diseñar los perfiles de puestos de la compañía Pacific Anchor Line S. A y elaborar políticas de control interno administrativo dirigido al departamento de recursos humanos.

## **Objetivos específicos**

- I. Analizar los antecedentes de la compañía Pacific Anchor Line S. A.
- II. Determinar la forma en la que se pueden implementar políticas de control interno administrativo para mejorar la selección del personal en el área de recursos humanos.
- III. Realizar un levantamiento de las funciones actuales y perfiles que cumplen los colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo.
- IV. Desarrollar los perfiles y funciones de los puestos de trabajo del personal, así como políticas de control interno administrativo orientadas al área de recursos humanos.

## **Hipótesis general**

Con el diseño de perfiles y la creación de políticas de control interno administrativo se mejorará el desempeño del personal que labora en la compañía Pacific Anchor Line S.A.

## **Hipótesis específicas**

- I. Con el análisis de la estructura de la compañía se logrará validar si existe una adecuada segregación de funciones.
- II. Con la implementación de políticas de control interno administrativo se logrará mejorar los procesos de selección del personal.

III. Con un adecuado levantamiento de funciones y perfiles actuales se determinarán los errores en la asignación de tareas del personal.

IV. Con el desarrollo de perfiles, funciones, y políticas de control interno administrativo el personal de la compañía logrará mejorar el desempeño en sus actividades.

### **Marco teórico**

A continuación se detallarán antecedentes relacionados a trabajos de otros autores en donde a través de sus estudios demuestran la importancia de contar con un sistema de control interno orientado al área de recursos humanos, junto con un diseño de perfiles de puestos para la gestión por competencias del talento humano.

De acuerdo con Leal, (2007) el mundo actual de las empresas se ha visto envuelta en situaciones que son turbulenta, las cuales cambian de manera brusca y muchas veces permanentemente; es por esto que, siempre se debe buscar una ventaja competitiva que le permita a la compañía mantenerse en competencia con el resto del mercado. Para lograr este objetivo, la administración del recurso humano es primordial e indispensable, el incorporar, retener y desarrollar a los mejores candidatos para ocupar los cargos disponibles en la organización es una de las estrategias a las que los administradores deben darle más importancia. Así mismo, el control en este sentido ayuda a que las contrataciones de las mismas no sean pasajeras, sino que permita determinar lo que espera el empleado de la empresa y viceversa.

Para Bravo, (2012) en cambio, la forma en la que se diseñan los puestos de trabajo en las organizaciones incide de sobre manera en el éxito o fracaso de las empresas, es por ello que se deben considerar los requisitos que tienen que cumplir los candidatos para el adecuado desarrollo de las actividades que por su cargo ejecuten. Adicionalmente, la correcta selección del personal debe validarse por medio de controles internos administrativos orientados a escoger el mejor talento humano posible que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Los sistemas de control interno administrativo que van orientados al cumplimiento de políticas de recursos humanos tienen como objetivo precautelar la selección e incorporación del mejor talento humano posible. Esto para evitar costos innecesarios por la alta rotación del personal o por capacitaciones a colaboradores que no se quedan por largos períodos de tiempo dentro de la compañía. Para

ello, es importante la gestión del recurso humano como un componente fundamental de la estructura organizativa, para ello se debe cumplir con los siguientes pasos:

- Eficiencia
- Normas
- Orientación al cliente

El control interno debe promover la eficiencia de operación de la compañía, complementando las labores de los empleados sin duplicarlas y facilitando los trámites y servicios que se planea prestar. En cuanto al área de recursos humanos es necesario detectar errores, retrasos y fallas accidentales en todos los procesos de selección, para que sea una ayuda indispensable en la eficiente administración. Existen requisitos mínimos que deben establecerse para tener controles confiables que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Años atrás el trabajador era considerado como parte de los recursos humanos de la empresa, pero con el transcurrir del tiempo se ha convertido en el principal elemento considerándose como “talento humano”, es así como éste requiere obtener recursos para sí, la empresa los necesita ya que forma parte de los elementos que le permiten subsistir y darle funcionamiento. Además, estos trabajadores en el cumplimiento funcional de su trabajo requieren ciertas competencias, mismas que le permiten ofrecer un trabajo eficiente.

Según un análisis de Centeno & Sandoya(2014)la administración de recursos humanos trata sobre la importancia de definir normas y reglas claras sobre los cargos dentro de una empresa y presenta varias formas de mantener al personal comprometido con sus funciones dentro de la organización. Contar con cargos claramente definidos y con una correcta política de compensación permitirá a las empresas contar con personal que se sienta identificado con la organización siendo el bienestar de los colaboradores el propósito principal.

El análisis de las políticas de recursos humanos puede revelar muchos elementos de la cultura, pues determinan en gran medida quiénes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera. El órgano de recursos humanos también se encarga de los diversos programas de entrenamiento y desarrollo. Además de observar las políticas que están expuestas claramente es importante observar las reglas implícitas,(Jiménez, 2007).

El control interno establece una revisión de resultados y rendimientos, más aun se habla en especial de establecer la forma correcta de realizar las gestiones y para evitar derivaciones no lícitas y por ende orientar el negocio a resultados positivos de acuerdo a lo previamente planificado. En la actualidad, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión, mediante el proceso de transformación que implica el mejoramiento de las organizaciones en:

- Establecimiento de una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión.
- Logro de una gestión administrativa comprometida con altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de los recursos.
- Recursos humano motivado y capacitado, dispuesto a comprometerse con su organización.
- Diseño de sistemas de planeación, información, operación, control y seguimiento como apoyo a la nueva cultura organizacional.

El control interno de una organización incluye cinco componentes o elementos:

1. **El ambiente de control:** consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de los niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad.
2. **La evaluación del riesgo:** aplicado al recurso humano, implica la evaluación de honestidad – inteligencia del colaborador para identificar riesgos relevantes.
3. **Comunicación:** incluyen los sistemas de comunicación entre colaboradores, también abarca la tecnología.
4. **Actividades de control:** son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

5. **Monitoreo del control:** es la revisión constante y periódica de la calidad del de ejecución del control interno por parte de la administración, para determinar que controles están siendo realizados tal como fueron concebidos.

Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

- La seguridad puede considerarse razonable y tiene un estrecho vínculo con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.

La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

### **Características del control interno**

- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar la separación de funciones, en la cual las actividades de autorización, registro, custodia y realización de conciliaciones estén separadas.

- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de organización.
- No se mide desviaciones, permite identificarlas.
- Corresponde a la alta gerencia de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar las estructuras y características y la misión de la organización.
- Eficiencia para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres personas para evitar fraude.
- Organización, de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.
- Autorización y registro operacional de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control.

### **Diseño de perfiles de puestos**

En las empresas existen aspectos de importancia de los que depende la posición competitiva, son referencia de los puntos críticos de la organización y permiten su valoración. Estos aspectos relevantes incluyen a los puestos de trabajo ya al desempeño que tenga cada uno de los colaboradores de la entidad. En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define como medición y evaluación del desempeño.

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve como punto de arranque a las actividades básicas de la administración de personal, de tal manera que se convierte en un punto base de los procesos organizacionales. Reyes Ponce, (1984) y Arias Galicia, (1976) definen "puesto" como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.(Valenzuela, 2004).

Los puestos disponibles deben ser previamente descritos ya que juegan un papel importante de los requisitos de perfil de empleados en la organización los que los hace de suma relevancia. Para Dessler, (2009) las organizaciones consisten de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Es importante el talento humano en las empresas, ya que de ellos dependerá el buen funcionamiento de las mismas. Por eso es recomendable que las organizaciones seleccionen detenidamente al personal que laborará, especificando sus tareas y el puesto que tendrán asignado.

### **Método histórico – lógico**

Mediante este método se analizarán los antecedentes históricos de la compañía, así como la estructura que se ha venido manejando, los perfiles y procesos de selección que se han seguido, con el fin de conocer el ambiente actual de la empresa. En éste tipo de métodos las relaciones de lo histórico y lo lógico tienen muchas alternativas, como son: el modo histórico y lógico de estudio del objeto y de exposición de sus resultados, la lógica de la ciencia y la historia la ciencia, entre otros.

### **Método inductivo**

El método inductivo permite despejar el problema planteado, partiendo desde elementos particulares para luego pasar a un análisis global y general del contexto económico en estudio.

### **Método estadístico**

Éste método permitirá interpretar de una manera precisa el análisis de los datos estadísticos planteados.

## **Método de síntesis**

El método de síntesis se aplicará al momento de realizar las conclusiones y recomendaciones debido a que se resumirán las sugerencias que se plantean a la administración.

## **Políticas de control interno administrativo a implementar**

Una vez que el personal de recursos humanos recibe la solicitud de contratación para cubrir una vacante en la empresa será necesario que realice lo siguiente:

- Publique en medios externos e internos la vacante con el perfil detallado del puesto de trabajo, las funciones a desempeñar y el sueldo que se ofrece.
- Cuando reciba las hojas de vida del personal valide las referencias laborales y personales del aspirante.
- Seleccione por lo menos cinco hojas de vida de los aspirantes y los entregue al jefe inmediato para la entrevista y las pruebas respectivas.
- Cite a los aspirantes en días distintos para la toma de pruebas y entrevistas a fin de no interrumpir con el trabajo del resto del personal.
- Siempre que el jefe inmediato apruebe la hoja de vida y que su puntaje de acuerdo a las pruebas sea el aceptable se cite para una última entrevista.
- Cuando sea seleccionado el aspirante se solicite documentación: record policial, certificados laborales, certificados de referencia personal, fotos tamaño carné, exámenes médicos de rutina, certificados de estar cursando estudios universitarios o copia refrendada del título profesional.
- Validar la información entregada por el nuevo contratado.
- Proceder a realizar una visita a su domicilio para la realización del informe psico – social y económico.
- Proceder a agendar día, hora y materiales para la inducción al puesto de trabajo del nuevo contratado.

- Entregar documentos de perfil de puesto y manual de funciones, así como el reglamento interno de la empresa.
- Se deben actualizar por lo menos una vez al año los expedientes del personal.

### **Bibliografía**

Bravo Espinoza, P. A. (mayo de 2012). *http://dspace.ucuenca.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec>: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/833/1/tn220.pdf>

Centeno Piguave, S. M., & Sandoya Lòpez, C. R. (2014). Diseño de un manual de funciones y políticas salarial para la empresa guianet s.a. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Guayaquil: ULVR, 2014.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México,D.F.: Pearson .

Jiménez, G. B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

Leal Cuba, C. E. (octubre de 2007). *http://catedragc.mes.edu.cu*. Obtenido de <http://catedragc.mes.edu.cu>: <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/CarlosEnriqueLealCuba.pdf>

Valenzuela, B. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Mexico: Universidad de Sonora.