



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

## **FACULTAD DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Proyecto de Investigación previo  
la obtención del Grado  
Académico de Magíster en  
Contabilidad y Auditoría

#### **TEMA**

**CONTROL INTERNO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO BASADO EN COSO I EN  
INDUHORST CÍA. LTDA., CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023**

#### **AUTORA**

**CPA. KARINA LISETH SOTOMAYOR SABANDO**

#### **DIRECTORA**

**ING. WENDY DIANA CARRANZA QUIMI, MSC**

**QUEVEDO - ECUADOR**

**2025**

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Wendy Diana Carranza Quimi, M.Sc., en calidad de directora del Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

### **CERTIFICA:**

Que la CPA. Karina Liseth Sotomayor Sabando, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: CONTROL INTERNO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO BASADO EN COSO I EN INDUHORST CÍA. LTDA., CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023.

La misma que esta apta para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, junio del 2025



Firmado electrónicamente por:  
**WENDY  
DIANA  
CARRANZA  
QUIMI**  
Validar únicamente con FirmaEC

---

Ing. Wendy Diana Carranza Quimi, M.Sc.

**DIRECTORA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

## **AUTORÍA**

El Presente Proyecto de Investigación de la Maestría en Contabilidad y Auditoría titulado: CONTROL INTERNO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO BASADO EN COSO I EN INDUHORST CÍA. LTDA., CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023; constituye un trabajo original, los contenidos son de exclusiva responsabilidad de la autora quien extiende los derechos a la Facultad de Posgrado de la UTEQ para hacer uso pertinente del presente documento como material de consulta académica.



Documento firmado por:  
KARINALISETH  
SOTOMAYOR SABANDO  
Sustentación Pública-  
POSGRADO-UTEQ 2025-06-  
17 21h:05:22 -05:00

---

CPA. Karina Liseth Sotomayor Sabando

**AUTORA**

## PRÓLOGO

En la empresa Induhorst Cía. Ltda., reafirmamos nuestro compromiso con la mejora continua y la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, reconociendo que el control interno constituye un pilar esencial para garantizar la transparencia, la sostenibilidad y el cumplimiento estratégico de nuestros objetivos institucionales. El estudio titulado “Control Interno a la Gestión del Talento Humano al Personal Administrativo basado en COSO I en Induhorst Cía. Ltda., Cantón Quevedo, Año 2023”, representa un aporte valioso al fortalecimiento de nuestros procesos administrativos, al proporcionar un diagnóstico técnico fundamentado en encuestas, entrevistas y benchmarking con una empresa del mismo sector. Los hallazgos permiten identificar áreas críticas como la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación y la comunicación interna, evidenciando la necesidad de implementar controles más estructurados y herramientas digitales que potencien la eficacia y la motivación del equipo humano. Agradecemos el esfuerzo y dedicación de la autora CPA. Karina Liseth Sotomayor Sabando, cuyo trabajo constituye un insumo relevante para la toma de decisiones estratégicas y la profesionalización de nuestra gestión organizacional, reafirmando así nuestro compromiso con la excelencia y la transformación institucional.



---

Ing. Carlos Castro Vergara

**GERENTE GENERAL DE INDUHORST CÍA. LTDA.**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el sistema de control interno en la gestión del talento humano del personal administrativo en una empresa del sector agroindustrial del cantón Quevedo, durante el año 2023, bajo el modelo COSO I. La metodología fue de enfoque mixto, de tipo descriptivo y evaluativo, utilizando encuestas a 24 colaboradores administrativos, una entrevista semiestructurada al Gerente Financiero y un benchmarking funcional con una empresa del mismo tamaño y sector. Los resultados revelaron un cumplimiento medio del 58% en los componentes de COSO I: ambiente de control (60%), evaluación de riesgos (45%), actividades de control (52%), información y comunicación (47%) y supervisión (42%). La encuesta mostró que el 62% considera ineficaz el canal de quejas y sugerencias, el 58% desconoce sus beneficios laborales, y el 50% señala que las evaluaciones no son periódicas ni objetivas. En cuanto a los indicadores, la eficiencia en el proceso de selección alcanzó un 83,33%, el promedio para cubrir vacantes fue de 25 días, y el cumplimiento del plan de capacitaciones llegó al 60%. En eficacia, la rotación fue del 10%, el porcentaje de evaluaciones de desempeño realizadas fue de 70% y la satisfacción del personal alcanzó el 60%. En efectividad, el cumplimiento de metas por área fue del 83,33% y la comunicación institucional fue percibida en nivel medio. Se concluye que existen debilidades estructurales que afectan el desempeño del control interno, por lo que se recomienda un plan de mejora SMART enfocado en la digitalización, capacitación segmentada, evaluación por indicadores y mecanismos de reconocimiento no salarial.

**Palabras clave:** Capital Humano, Estrategia Organizacional, Procesos Administrativos, Indicadores de Gestión, Gestión de Riesgos Corporativos.

## **ABSTRACT**

This research aimed to evaluate the internal control system in the management of administrative human talent within an agro-industrial company located in Quevedo, during the year 2023, applying the COSO I framework. A mixed-methods, descriptive and evaluative approach was used, incorporating surveys to 24 administrative staff members, a semi-structured interview with the Financial Manager, and functional benchmarking with a peer company of similar size and sector. Findings revealed an overall compliance of 58% across the COSO I components: control environment (60%), risk assessment (45%), control activities (52%), information and communication (47%), and monitoring (42%). The survey indicated that 62% of employees view complaint and suggestion mechanisms as ineffective, 58% are unaware of their labor benefits, and 50% report irregular and subjective performance evaluations. Efficiency indicators showed 83.33% compliance in the selection process, an average of 25 days to fill vacancies, and 60% compliance in training plans. In terms of effectiveness, employee turnover was 10%, performance evaluations reached 70%, and employee satisfaction was 60%. Goal achievement by department stood at 83.33%, while internal communication was rated at a medium level. The study concludes that structural weaknesses in internal control hinder the efficiency, effectiveness, and overall performance of human talent management. A SMART-based improvement plan is recommended, focusing on digital process transformation, segmented training, implementation of performance indicators, and non-salary recognition strategies to strengthen organizational climate and retain key talent.

**Keywords:** Human Capital, Organizational Strategy, Administrative Processes, Management Indicators, Corporate Risk Management.

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA.....	iii
PRÓLOGO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I.....	xiv
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	xiv
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	16
1.3. ROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.3.1. Problema de Investigación .....	17
1.3.2. Problemas Derivados .....	17
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.5. OBJETIVOS .....	18
1.5.1. Objetivo General .....	18
1.5.2. Objetivos Específicos .....	18
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	18
CAPÍTULO II .....	20
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.1.1. Control Interno .....	21
2.1.2. Control Interno Administrativo .....	22
2.1.3. Sistema de Control Interno.....	23
2.1.4. Gestión Estratégica.....	24
2.1.5. Gestión del Talento Humano .....	25
2.1.6. Recursos Humanos.....	26
2.1.7. Administración del Talento Humano .....	28
2.1.8. COSO .....	28
2.1.9. COSO I.....	29
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	34
2.2.1. Significado del Control Interno.....	34

2.2.2. Objetivos del Control Interno.....	34
2.1.2. Principios del Control Interno.....	34
2.1.3. Finalidad del Control Interno.....	35
2.2. FUNDAENTACIÓN LEGAL.....	55
2.2.2. Ley de Compañías.....	55
2.2.3. Código del Trabajo.....	56
2.2.4. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.....	57
2.2.5. Normas de control interno de la Contraloría General del Estado.....	57
2.3.5. Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del CCPCCS.....	59
2.3.6. Reglamento Interno de Trabajo de Induhorst Cía. Ltda.....	64
CAPÍTULO II.....	71
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	72
3.1.1. Investigación Exploratoria.....	72
3.1.2. Investigación Descriptiva.....	72
3.1.3. Investigación Evaluativa.....	72
3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	73
3.2.1. Método Inductivo.....	73
3.2.2. Método Deductivo.....	73
3.2.3. Método Analítico.....	73
3.2.4. Método Sintético.....	74
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	
3.3.1. Población y Muestra.....	74
3.3.1.1. Población.....	74
3.3.1.2. Muestra.....	75
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.4.1. Observación Directa.....	76
3.4.2. Entrevista (Cuestionario).....	76
3.4.3. Encuestas (Cuestionario).....	76
3.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.5.1. Guías de Observación.....	76
3.5.2. Cuestionarios y Guía de Entrevista.....	77
3.5.3. Criterios de Validez y Confiabilidad.....	77
3.5.4. Registros Documentados.....	77
3.6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	77

3.7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	77
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	78
CAPÍTULO IV.....	79
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	79
4.1. Análisis de las Normas y Políticas aplicadas en la Gestión del Talento Humano en Induhorst Cía. Ltda .....	80
4.1.1. Análisis de las Normas y Políticas aplicadas en la Gestión del Talento Humano en Induhorst Cía. Ltda., mediante Benchmarking Funcional .....	88
4.1.2. Análisis de las Normas y Políticas aplicadas en la Gestión del Talento Humano en Induhorst Cía. Ltda., a través de la encuesta al personal administrativo.....	100
4.1.3. Discusión del primer objetivo .....	114
4.2. Examen del control interno en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., en el marco de COSO I .....	116
4.3. Medición de la eficiencia y eficacia del control interno en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda.....	142
CAPÍTULO V .....	160
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	160
CONCLUSIONES .....	161
RECOMENDACIONES .....	162
BIBLIOGRAFÍA.....	164
ANEXOS .....	169

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rangos de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo .....	41
Tabla 2. Rangos para establecer el Nivel de Confianza y el Nivel de Riesgo.....	41
Tabla 3. Distribución del personal administrativo según cargos Induhorst Cía. Ltda.....	74
Tabla 4. . Resultados de la Entrevista sobre las Normas y Políticas aplicadas en la Gestión del Talento Humano .....	80
Tabla 5. Tabla comparativa detallada entre JatariG Cía. Ltda., e Induhorts Cía. Ltda ...	89
Tabla 6. Identificación de las brechas .....	92
Tabla 7. Gráfica.....	94
Tabla 8. Plan de Acción SMART para Induhorst Cía. Ltda.....	96
Tabla 9. Indicadores propuestos por proceso .....	98
Tabla 10. Género.....	101
Tabla 11. Edad .....	101
Tabla 12. Áreas en la que trabaja .....	102
Tabla 13. Antigüedad en la Empresa .....	102
Tabla 14. Significado de las escalas .....	103
Tabla 15. Conocimiento del Reglamento Interno de Induhorst Cía. Ltda.....	104
Tabla 16. Inducciones adecuadas sobre las normas y políticas laborales .....	104
Tabla 17. Aplicación del Reglamento Interno de Induhorst de manera justa y equitativa .....	105
Tabla 18. Comunicación interna .....	105
Tabla 19. Procedimientos disciplinarios alineados al Reglamento Interno y Código de Trabajo .....	106
Tabla 20. Procesos claros para la selección del personal .....	107
Tabla 21. Realización de la evaluación de desempeño .....	107
Tabla 22. Oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados de Induhorst Cía. Ltda.....	108
Tabla 23. Incentivos para el reconocimiento del desempeño laboral.....	109
Tabla 24. Clima Laboral .....	109
Tabla 25. Conocimiento de los Derechos y Obligaciones.....	110
Tabla 26. Capacitaciones sobre las Normativas Laborales y Seguridad en el Trabajo	111
Tabla 27. Los derechos son respetados por la Empresa.....	111
Tabla 28. Mecanismos de queja y sugerencias dentro de la Empresa.....	112
Tabla 29. Información clara de sus beneficios laborales.....	112
Tabla 30. Evaluación del sistema de control interno a base de COSO I en el Ambiente de Control .....	117
Tabla 31. Análisis de los Riesgos-Ambiente de Control .....	118
Tabla 32. Evaluación del sistema de control interno a base de COSO I en la Evaluación de Riesgos .....	119
Tabla 33. Análisis de los Riesgos-Evaluación de los Riesgos .....	121
Tabla 34. . Evaluación del sistema de control interno a base de COSO I en las Actividades de Control.....	122
Tabla 35. Análisis de los Riesgos - Actividades de Control .....	123

Tabla 36. . Evaluación del sistema de control interno a base de COSO I en la Información y Comunicación.....	124
Tabla 37. Análisis de los Riesgos - Información y Comunicación .....	126
Tabla 38. Análisis de los Riesgos - Supervisión .....	127
Tabla 39. Análisis de los Riesgos - Supervisión .....	128
Tabla 40. Hallazgos del Control Interno en la Gestión del Talento Humano en Induhost Cía. Ltda.....	130
Tabla 41. Análisis FODA a partir del examen del Control Interno en Induhost Cía. Ltda .....	134
Tabla 42. Plan de Mejora de Procesos orientado a optimizar los flujos de trabajo en la gestión del talento humano de Induhorst Cía. Ltda.....	135
Tabla 43. Indicador de Eficiencia: Cumplimiento de Procesos de Selección .....	143
Tabla 44. Indicador de Eficacia: Tasa de rotación de personal administrativo .....	144
Tabla 45. Indicador de Eficiencia: Plan de capacitaciones .....	145
Tabla 46. Indicador de Eficacia: Evaluaciones de desempeño.....	147
Tabla 47. Indicador de Efectividad: Metas de desempeño por área.....	148
Tabla 48. Indicador de Eficacia: Satisfacción del personal.....	149
Tabla 49. Indicador de Eficiencia: Promedio para cubrir vacantes.....	150
Tabla 50. Indicador de Efectividad: Comunicación institucional efectiva.....	152
Tabla 51. Resumen de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.....	154
Tabla 52. Recomendaciones para indicadores desfavorables.....	155

## INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual se caracteriza por transformaciones constantes impulsadas por la globalización, la innovación tecnológica y la necesidad de transparencia en los procesos organizacionales. A nivel global, las empresas requieren cada vez más estructuras sólidas de control interno que garanticen eficiencia, confiabilidad y cumplimiento normativo. Según Luna et al. (2019), los sistemas de control interno se han consolidado como la base para una administración eficiente, al ofrecer información oportuna y veraz para la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre.

En el plano nacional, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ecuatorianas enfrentan desafíos críticos relacionados con la profesionalización de la gestión del talento humano. La escasez de mano de obra calificada, la falta de capacitación técnica y la inexistencia de procesos estandarizados limitan el crecimiento sostenido de este tipo de organizaciones (Landivar, 2018). En este sentido, el control interno se convierte en una herramienta clave no solo para garantizar la legalidad de los procesos, sino también para fomentar el desarrollo competitivo de las PYMES.

En el ámbito interno, la empresa Induhorst Cía. Ltda., especializada en la fabricación y comercialización de maquinaria agroindustrial, presenta limitaciones estructurales en la gestión de su talento humano. Si bien cuenta con un equipo administrativo y con normativas internas vigentes, se evidencian deficiencias en la formalización de procesos como la selección del personal, la evaluación del desempeño y la retroalimentación organizacional. Estas debilidades afectan

directamente la eficiencia operativa, la motivación del personal y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Ante esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia del control interno, basado en el modelo COSO I, en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., durante el año 2023. El estudio se enfoca principalmente en los procesos de selección, evaluación del desempeño y administración del personal administrativo, con el propósito de identificar áreas críticas y proponer mejoras orientadas a fortalecer la sostenibilidad organizacional.

La investigación se desarrolla en los siguientes capítulos:

**Capítulo I**, presenta el marco contextual de la investigación, incluyendo la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual, formulación del problema, delimitación, objetivos, justificación y resultados esperados.

**Capítulo II**, expone la fundamentación conceptual, teórica y legal del estudio.

**Capítulo III**, describe la metodología empleada, incluyendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados.

**Capítulo IV**, presenta los resultados del análisis y las áreas de mejora identificadas.

**Capítulo V**, expone conclusiones y recomendaciones fundamentadas.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

"El contexto de la investigación es crucial para comprender las variables que afectan al estudio y garantizar la validez de los resultados."

**Sampieri, R. H., & Collado, C. (2021).**

## **1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Induhorst Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana con más de 30 años de trayectoria, ubicada en el cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos. Desde su fundación en 1991, ha mantenido una sólida presencia en el sector agroindustrial, especializándose en la fabricación y comercialización de maquinaria para la agroindustria nacional e internacional. A pesar de su posicionamiento y cartera activa de más de 1.500 clientes, enfrenta limitaciones significativas en el ámbito de la gestión del talento humano.

El diagnóstico organizacional revela síntomas recurrentes, como contrataciones sin validación técnica, evaluaciones de desempeño manuales, escasa motivación del personal, debilidades en la comunicación interna y manejo deficiente de información confidencial. Estas situaciones son reflejo de la ausencia de un sistema de control interno estructurado, capaz de integrar principios de evaluación, monitoreo y gestión de riesgos en los procesos de talento humano.

Desde la perspectiva sectorial, las empresas agroindustriales del país presentan desafíos similares: procesos de selección informales, escasa planificación de la capacitación, y evaluaciones de desempeño sin criterios estandarizados. Estas deficiencias operativas afectan directamente su competitividad frente a grandes corporaciones.

En el nivel interno de Induhorst, las limitaciones se concentran en el área administrativa, donde se evidencia la carencia de matrices de selección, falta de seguimiento en las capacitaciones, inexistencia de KPIs para evaluar el desempeño, y

canales de comunicación limitados. Esta situación debilita la productividad institucional y el clima laboral, generando un entorno de gestión ineficiente.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

La problemática radica en la falta de aplicación de un sistema estructurado de control interno para la gestión del talento humano. La ausencia de criterios homogéneos en el proceso de selección impide una contratación eficiente, elevando los riesgos asociados con el bajo desempeño del personal. Las evaluaciones, al realizarse de forma manual y sin indicadores claros, limitan la capacidad de reconocer el talento sobresaliente y de aplicar acciones correctivas adecuadas.

Además, la falta de seguimiento del impacto de las capacitaciones, lo que impide identificar oportunidades de mejora continua. La falta de canales seguros para la recepción de quejas o sugerencias deteriora el clima organizacional y limita la participación del personal en los procesos de mejora. Estas condiciones generan consecuencias importantes como el incremento de costos por rotación, baja productividad, desmotivación del personal y escasa alineación entre la planificación estratégica y la gestión del talento humano.

La implementación del modelo COSO I se perfila como una solución integral, al permitir la evaluación sistemática de los componentes clave de control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Este modelo ofrece un marco sólido para fortalecer los procesos internos y minimizar riesgos operativos en Induhorst Cía. Ltda.

## **1.3.ROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Problema de Investigación**

¿Cómo influye el control interno en la gestión del talento humano al personal administrativo basado en COSO I en la empresa Induhorst Cía. Ltda., Cantón Quevedo, Año 2023?

### **1.3.2. Problemas Derivados**

- ¿Cuáles son las políticas y normas utilizadas en la gestión la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda.?
- ¿Cómo se gestionan actualmente los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., y qué prácticas se implementan dentro del marco COSO I?
- ¿Cuál es el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda?

## **1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

- CAMPO: Ciencias Contables
- ÁREA: Control Interno - COSO I
- LÍNEA: Comercio y Administración
- LUGAR: INDUHORST CÍA. LTDA, Cantón Quevedo
- TIEMPO: Año 2023

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

Evaluar el sistema de control interno en la gestión del talento humano del personal administrativo, basado en el marco COSO I en Induhorst Cía. Ltda., en el Cantón Quevedo durante el año 2023.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las normas y políticas aplicadas en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda.
- Examinar el control interno en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., en el marco de COSO I.
- Medir la eficiencia y eficacia del control interno en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

La investigación adquiere relevancia al abordar una problemática crítica que afecta directamente la eficiencia operativa y el desarrollo organizacional de Induhorst Cía. Ltda. Desde una perspectiva científica, se sustenta en el modelo COSO I, reconocido internacionalmente por su utilidad en la gestión de riesgos y el fortalecimiento de los sistemas de control. Este marco metodológico permite analizar de forma integral los procesos internos vinculados al talento humano, identificando debilidades, amenazas y oportunidades de mejora.

En el ámbito teórico, el estudio contribuirá al cuerpo de conocimientos sobre la relación entre control interno y gestión del talento humano, especialmente en el contexto de las PYMES agroindustriales ecuatorianas. A nivel metodológico, permitirá diseñar instrumentos de evaluación replicables, útiles para otras organizaciones con similares características.

Desde una perspectiva práctica, la investigación busca generar propuestas viables para optimizar los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal, a través de controles estructurados y medibles. Estas propuestas permitirán reducir los costos derivados de una gestión ineficiente, mejorar el clima organizacional y fortalecer la competitividad institucional.

Por lo tanto, los aportes del estudio incidirán directamente en la sostenibilidad operativa de Induorst Cía. Ltda., al posicionar el control interno como un eje transversal en la administración del talento humano.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

"El marco teórico organiza el conocimiento previo y señala las áreas que requieren nuevas investigaciones."

**Robison, C. (2019).**

## **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1.1. Control Interno**

Según el Glosario de Términos definido por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB), el control interno es “Un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. El término control se refiere a cualquier aspecto de uno o más de los componentes de control interno” (Cubero, 2019).

Es una herramienta de gestión, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan o se implementan en las empresas dentro de un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y el personal de la empresa, para la custodia y protección de sus activos y patrimonio, promoción de la eficiencia en sus operaciones, promoviendo el mayor grado de rentabilidad (Melendez, 2019).

Control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos: Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas; uso económico y eficiente de los recursos; salvaguarda de los activos; confiabilidad e integridad de la información; y, cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones (Mantilla, 2019).

Desde la perspectiva propia, el control interno es un pilar fundamental para garantizar el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa a lo largo del tiempo. Se trata de un proceso integral que involucra a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el último empleado, fomentando la confianza en las actividades realizadas y asegurando que los procesos se desarrollen de manera adecuada. Este sistema actúa como un vínculo invisible que conecta a todos los miembros de la organización, promoviendo la armonía, la cooperación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **2.1.2. Control Interno Administrativo**

Existe un solo sistema de control interno, a saber, el administrativo. Este es el plan de organización adoptado por cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, a cumplir el objetivo administrativo de: mantenerse informado de la situación de la empresa., coordinar sus funciones, asegurarse del logro de los objetivos establecidos, mantener una ejecutoria eficiente y determinar si la empresa opera conforme con las políticas establecidas (Gaitán, 2021).

El control interno administrativo se enfoca en la organización, métodos y procedimientos para mejorar la eficiencia operativa, incluyendo análisis estadísticos y controles de calidad (Mero, 2022).

Se puede interpretar que el control interno administrativo es el conjunto de procedimientos y métodos adoptados por cada empresa para garantizar el cumplimiento de sus objetivos administrativos, mantener una gestión eficiente y asegurar que las operaciones se realicen conforme a las políticas establecidas. En

particular, el control interno administrativo se centra en la organización y el uso de herramientas como análisis estadísticos y controles de calidad para optimizar la eficiencia operativa.

### **2.1.3. Sistema de Control Interno**

Se define como un proceso de gestión dinámico e integrado, que propone y adecua altos estándares de seguridad, con relación a los objetivos operacionales, de información y cumplimiento, su función es inherente a la organización y dirección institucional, promoviendo las condiciones necesarias del equipo de trabajo, para causar un mejor desempeño del funcionamiento de la empresa (Calle et al., 2020).

El término “sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (I. Arias et al., 2019).

Los sistemas de control interno representan para las empresas la base de la eficiencia administrativa, que demanda cada vez más y mejor información, sólida, confiable y transparente para decidir qué hacer en un ambiente tan cambiante como el actual. Para ello, lo que se termina comprendiendo por estructura, sistema, totalidad, interconectividad, control y claro, sistema, es de vital importancia antes de abordar un aspecto tan apasionante del área contable como lo son los sistemas de control (Luna et al., 2019).

Se comprende por sistema de control interno al elemento clave para garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión empresarial; más allá de ser un conjunto de procedimientos, actúa como un mecanismo integrado que salvaguarda los recursos, asegura el cumplimiento normativo y proporciona información confiable para la toma de decisiones. Su diseño y aplicación deben adaptarse a las necesidades específicas de la organización, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y reduciendo riesgos asociados al fraude, errores y desinformación. En un entorno empresarial dinámico, el control interno se posiciona como un soporte indispensable para la sostenibilidad y el logro de los objetivos institucionales.

#### **2.1.4. Gestión Estratégica**

Un proceso de gestión estratégica planificada es definido en estos términos, quien tiene la responsabilidad de encuadrarlo reconoce la historicidad y la densidad organizativa que debe comprenderse para poder escuchar la demanda, en el caso que fuera convocado para realizar un proceso de planificación ad hoc o identificar los problemas presentes en el proceso de gestión que está siendo analizado (Bonicatto, 2020).

La gestión estratégica conjuga una visión interdisciplinaria de la administración que ha demostrado ser inclusivo y receptivo de ideas, teorías y paradigmas que tienen su origen en diferentes disciplinas de las ciencias sociales y es que, en efecto, se entrelazan distintas áreas como la economía, la sociología y la psicología aplicadas al marketing, las finanzas, las operaciones y otras fuentes como la teoría de sistemas, la teoría de la complejidad, los marcos de consultoría de gestión y experiencias de profesionales, haciendo un marcado enfoque en la importancia del

desempeño organizacional y del rol de los gerentes en la configuración del mismo (Escorcia & David, 2020).

La gestión estratégica surge como un elemento clave para definir la misión y objetivos de la organización, que conlleva a la creación de beneficios financieros y no financieros, así consecuentemente, aseguren sus ventajas competitivas. A esto se puede añadir que existen diferentes enfoques de la gestión estratégica, desde un modelo basado en la fase de implementación hasta aquellos que incluyen el desarrollo de estrategias de crecimiento y comportamiento en el ámbito externo, la publicidad del producto, el desarrollo del personal y la búsqueda de competitividad (Quiñónez et al., 2020).

Interpretando los tres autores, se puede decir que la gestión estratégica es un proceso integral que alinea los objetivos organizacionales con la generación de valor y ventaja competitiva. Combina planificación, análisis y ejecución, integrando disciplinas como economía, sociología y psicología para abordar problemas internos y externos. Su enfoque asegura el desarrollo organizacional, el desempeño eficiente y la sostenibilidad a largo plazo.

### **2.1.5. Gestión del Talento Humano**

La gestión de recursos humanos (GRH) es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por profundos cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operativo, sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio (Chiavenato,

2019).

La gestión del talento humano (GTH) es una estrategia que está puesta en marcha por las empresas en un mundo globalizado; las adaptaciones internas de las organizaciones y el contexto global y normativo en donde las empresas ejecutan su actividad, exigen cambios en sus políticas, para lograr dar solución a los paradigmas de la gestión de los recursos humanos, aprovechando el talento y capacidad intelectual de manera sustentable. Dichas políticas son plasmadas según requerimientos empresariales para mejorar las capacidades competitivas (Molina et al., 2021).

La gestión de los recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Estos recursos presentan una de sus mayores inversiones, por tanto, las empresas son hechas a través del aporte que realizan diariamente sus empleados (Sánchez & Sánchez, 2022).

De acuerdo a los autores, la gestión de recursos humanos (GRH) ha evolucionado hacia un enfoque estratégico, orientado a impulsar la ventaja competitiva mediante el desarrollo y aplicación del conocimiento corporativo. La GRH se centra en maximizar el potencial intelectual y profesional de los empleados, adaptándose a los requerimientos empresariales y contextos globales. Ambas perspectivas destacan la importancia de los colaboradores como el principal recurso para alcanzar los objetivos organizacionales, vinculando su desempeño con el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

#### **2.1.6. Recursos Humanos**

Es la fuerza de trabajo vital de la empresa, sin este ninguno de los otros recursos

podría operar. Debe ser seleccionado teniendo en cuenta las cualidades físicas, intelectuales y de experiencia que adopte la empresa como políticas. Es un punto medular en la organización, bien sea por el conocimiento, las habilidades o la experiencia de sus trabajadores (Larrarte, 2018).

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se lleva a cabo en las empresas, como los tramites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nominas, seguros sociales, etcétera (Hill, 2019).

Recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones de utilización de sus competencias para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos (Chiavenato, 2019).

En base a criterios de los autores, se establece que el talento humano es el recurso esencial de toda organización, ya que su conocimiento y experiencia permiten alcanzar los objetivos empresariales. Su selección debe basarse en políticas alineadas con las necesidades estratégicas de la empresa. Además, el área de recursos humanos, aunque inicialmente centrada en tareas administrativas, ha evolucionado hacia un rol estratégico que impulsa el desarrollo del personal y fortalece la competitividad organizacional.

### **2.1.7. Administración del Talento Humano**

La administración del talento humano comprende todas las labores dirigidas a coordinar las funciones y responsabilidades del proceso de reclutamiento de personal, el desarrollo de las capacidades y habilidades, y la fidelización del talento humano para maximizar el valor de los trabajadores y convertirlo en una fortaleza empresarial (Larrarte, 2018).

La administración estratégica de recursos humanos (AERH) combina la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos y puede considerarse como el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización alcanzar sus metas estratégicas (Bohlander et al., 2020).

Comprendiendo la argumentación de ambos autores, se indica que la administración del talento humano se enfoca en coordinar el reclutamiento, desarrollo y fidelización del personal, transformando sus capacidades en una ventaja competitiva para la empresa. Por su parte, la administración estratégica de recursos humanos integra la planeación estratégica con la gestión del talento, alineando las actividades de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización para maximizar su efectividad

### **2.1.8. COSO**

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE. UU., para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno y la

disuasión del fraude (I. Arias et al., 2019).

Es un marco estructurado que ayuda a las organizaciones a diseñar, implementar, evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos, operativos y de reporte, al mismo tiempo que previene y detecta errores, fraudes y riesgos. Se basa en un proceso dinámico e integrado que involucra a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados operativos, y está compuesto por cinco componentes fundamentales y 17 principios que aseguran su efectividad y seguridad razonable (Díaz et al., 2021).

El COSO fundamentalmente es una herramienta de trabajo que permite alcanzar ciertos fines organizacionales de los que se vale la alta gerencia, los niveles gerenciales y otros miembros de la empresa para evaluar la realidad empresarial, sus resultados y parámetros de actuación operan fundamentalmente sobre la necesidad de “resguardar” la inversión mediante el control de la actividad financiera al sustentarla sobre niveles de “razonabilidad” y “exactitud” (Luna et al., 2019).

Desde una perspectiva propia, COSO es un marco estructurado que guía a las organizaciones en el diseño, implementación y mejora del control interno, gestionando riesgos y previniendo fraudes. Su enfoque dinámico e integrado, basado en cinco componentes y 17 principios, garantiza el cumplimiento de objetivos estratégicos, operativos y de reporte, involucrando a todos los niveles de la organización

### **2.1.9. COSO I**

COSO I (Integral Control – Integrated Framework) aparece en el año 1992

como una solución para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos (Cubero, 2019).

El modelo ha tenido tres momentos clave de evolución: en 1992 se denominó Marco de Control Interno COSO I y se establecieron cinco componentes. En el año 2004 se implementó la conceptualización detallada de riesgos. La mejora se conoce como COSO II Enterprise Risk Management (ERM) y tenía ocho componentes. Por último, en el 2006 se implementó el COSO III, el cual tenía cinco componentes originales de la primera versión del COSO I y se orientó a las pymes (Castañeda, 2018).

COSO I: tiene cinco componentes: ambiente o entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, los cuales están alineados a las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de normas en las unidades de negocio de la organización (Castañeda, 2018).

Desde mi punto de vista se puede indicar que COSO I, creado en 1992, ayuda a las empresas a evaluar y mejorar su control interno. Incluye cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Estos pilares buscan garantizar operaciones eficaces, información financiera confiable y cumplimiento normativo. Su evolución dio lugar al COSO II en 2004, centrado en la gestión de riesgos, y al COSO III en 2006, adaptado a las pymes.

### **2.1.10. Eficiencia**

Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia (Ayuso, 2019).

Se define a la eficacia como la culminación de los objetivos institucionales planteados, utilizando recursos proporcionales a las necesidades requeridas y considerando el tiempo establecido para lograrlos (Ruiz, 2024).

Es el grado de utilización del recurso humano, material, financiero y tecnológico. La eficiencia está asociada, además de la competencia, con los bajos costos de transacciones (Rodríguez et al., 2019).

De acuerdo a los tres enfoques se puede determinar que la eficiencia es una condición multifacética que no debe ser reducida únicamente a la productividad interna, sino que exige la integración de factores cuantitativos, cualitativos, contextuales y temporales, adaptados al entorno y al propósito de la organización. La eficiencia, entonces, debe evaluarse en términos de valor generado frente a los recursos invertidos, considerando tanto la ejecución adecuada como la contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **2.1.11. Eficacia**

Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido (Ayuso, 2019).

Hace referencia a la capacidad de alcanzar un objetivo o resultado deseado. Se considera eficaz aquello que cumple con su propósito de manera satisfactoria, sin importar los recursos empleados o el esfuerzo requerido. En términos generales, la eficacia se enfoca en el que se logra, más que en el cómo se logra (Martínez J., 2023).

Es el grado de cumplimiento con respecto a la metas y objetivos previamente establecidos (Rodríguez et al., 2019).

Analizando las diferentes contextualizaciones de puede afirmar que la eficacia constituye una dimensión fundamental del rendimiento organizacional, al centrarse en la consecución de resultados previamente definidos, independientemente del uso de recursos. Sin embargo, su evaluación aislada podría ofrecer una visión incompleta si no se considera simultáneamente la eficiencia, ya que lograr un objetivo sin considerar los costos o el impacto de los medios puede afectar la sostenibilidad del desempeño organizacional.

#### **2.1.12. Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo que permitan alcanzar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto a los objetivos trazados por la organización (Rodríguez et al., 2019).

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir, agregan valor. Estos deben tener los atributos de información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados (Cely et al., 2024).

Los indicadores de gestión logísticos permite conocer cuáles son los procesos,

que inciden en la gestión empresarial, de modo que sean un medio para lograr la obtención de datos e información, la identificación de potencialidades y desarrollo y funcionamiento efectivo de las empresas (Oxdalis & Murillo, 2025).

Comprendiendo las diferentes argumentaciones se concreta que los indicadores de gestión no son meros instrumentos de control, sino elementos estratégicos que transforman los datos en conocimiento útil para la planificación, supervisión y mejora continua. Su correcta aplicación permite identificar desviaciones, anticipar riesgos, evaluar el impacto de las acciones implementadas y alinear los resultados con los objetivos institucionales.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Significado del Control Interno**

El término “sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (I. Arias et al., 2019).

### **2.2.2. Objetivos del Control Interno**

Los objetivos generales del control interno se refieren a la obtención de una seguridad razonable en la parte operativa, de información y de cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Dentro de los objetivos específicos, referidos a una transacción o hecho económico preciso: su autorización apropiada; su ejecución; su registro en cuentas apropiadas; y, custodia salvaguarda de los activos (Gaitán, 2021).

### **2.1.2. Principios del Control Interno**

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura de control interno, por lo tanto los procedimientos de comprobación de control interno en cada área de funcionamiento varían en cada empresa (Melendez, 2019).

### **2.1.3. Finalidad del Control Interno**

Las finalidades principales del control interno incluyen los controles administrativos y contables, ya explicados en el capítulo La actividad económica, la empresa y su control interno. Estos están enfocados en los elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión (Gaitán, 2021).

### **2.1.4. Clases de Control Interno**

- **Control Administrativo.-** incluye, pero no está limitado el plan de la organización, los procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de toma de decisiones que conducen a la autorización de transacciones por la administración. Esa autorización es una función administrativa relacionada directamente con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y es el punto en que se empieza a establecer el control contable de las transacciones (I. Arias et al., 2019).
- **Control Contable.-** comprende el plan de organización y registros que se requieren para la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los estados financieros (I. Arias et al., 2019).

### **2.1.5. Métodos de evaluación del Control Interno**

Según Cubero (2019), existen tres métodos de evaluación del control interno: Cédulas descriptivas, Cuestionarios y Diagramas de flujo

- **Cédulas Descriptivas**

Mediante este método se transcribe en papeles de trabajo, detalladamente los distintos pasos de un proceso operativo analizado, teniendo en cuenta el origen de cada documento y registro en el sistema, la forma de realizar el procesamiento, la

disposición de cada documento y registro en el sistema, la indicación de procedimientos de control pertinentes con la evaluación del riesgo de control, tales como separación de funciones, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas (Cubero, 2019).

El tipo de relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de actividades, procesos, documentos y registros (Cubero, 2019).

- **Cuestionarios**

En la auditoría de gestión con frecuencia se preparan cuestionarios, es decir, una lista de comprobación para evaluar el control interno de la empresa. Se diseña en base de preguntas que deben ser contestadas regularmente por los ejecutivos de la organización, responsables de los distintos componentes, programas, proyectos de la entidad bajo examen (Cubero, 2019).

Normalmente se formulan preguntas cerradas, de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno, mientras que una respuesta negativa, señala una debilidad y un punto negativo en su confiabilidad. Algunas veces existen preguntas que no resultan aplicables, por lo que conviene registrarlas, y detallar sus razones (Cubero, 2019).

Es importante que, a más de las respuestas, se haga constar explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en papeles de trabajo adjuntos. Si bien las respuestas son cerradas, no obstante, es menester obtener el mayor número posible de evidencias con el objeto de confirmar la veracidad de las respuestas dadas, validándola y respaldándola posteriormente, con la documentación probatoria y las respectivas pruebas de auditoría (Cubero, 2019).

- **Diagramas de Flujo**

Es la descripción gráfica y objetiva de la estructura de control interno de los componentes o áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades (Cubero, 2019).

Este método, por sus características, indudablemente tiene ventajas frente a los demás, por cuanto nos permite efectuar un relevamiento del control interno. Siguiendo una secuencia lógica y ordenada permite ver en un solo plano el proceso en su conjunto, evidenciando de mejor manera sus debilidades y fortalezas, facilitando enormemente la identificación de falta de adecuados controles (Cubero, 2019).

Según Cubero (2019), Para su aplicación se debe seguir los siguientes pasos:

- Descripción de la simbología utilizada
- Diseñar el diagrama de flujo
- Detalle de las actividades y procesos, así como las abreviaturas que se utilizan.

#### **2.1.6. Valoración de los Riesgos en el Control Interno**

Según Castañeda (2018), en esta etapa del proceso se busca establecer una visión total del riesgo, con el fin de desarrollar acciones de tratamiento que generen resultados apreciables para la organización, minimizando el impacto o su materialización.

Para realizar el proceso de caracterización del riesgo existen numerosas herramientas que, en esencia, contribuyen a la identificación, el análisis y la evaluación del riesgo. La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (2011) realizó una recopilación de la mayoría de herramientas que permiten gestionar el riesgo.

Según Castañeda (2018), las herramientas de identificación de riesgos que pueden ser de gran ayuda y se emplean regularmente son:

- **Cuestionario de identificación y análisis de riesgos:** consiste en realizar un listado de preguntas frente a las diferentes áreas de la organización en las cuales se quiere gestionar el riesgo.
- **Lista de chequeo para la identificación y análisis del riesgo:** herramienta empleada por las empresas aseguradoras con el fin de considerar de manera general las situaciones que puedan afectar una empresa u organización. Su limitación es el enfoque a riesgos que pueden tener cobertura, por ello, es un punto de partida, pero en la empresa se deben incluir todos los riesgos, inclusive aquellos que no son susceptibles de asegurar por alto nivel de impacto y pocas posibilidades de tratamiento.
- **Diagramas de flujo:** manera gráfica de entender un proceso. Es una herramienta importante para analizar la secuencia y, con ello, determinar los momentos en los cuales se generan actividades que pueden revestir riesgos en el proceso.
- **Análisis de los estados financieros de la empresa:** proceso mediante el cual la alta dirección hace seguimiento a la integridad en el campo de las finanzas y los estados contables, revisando aspectos como rentabilidad, liquidez, nivel de endeudamiento, rotación de inventarios, balances, análisis de activos, pasivos, pérdidas y ganancias, cantera, entre otros.
- **Análisis de registros documentales, políticas, informes, etc.:** esta herramienta- es una fuente efectiva de información acerca de riesgos en la organización, reflejada en resultados y conclusiones, como informes de

auditoría, oficina y reportes de quejas y reclamos, siniestralidad en procesos contractuales, etc.

- **Inspección física e identificación en análisis de riesgos:** todo proceso es susceptible de ser complementado y, en este caso, los encargados de la gestión del riesgo deben adelantar acciones que amplíen, corroboren o desvirtúen la información en documentos sobre situaciones de riesgo.

### 2.1.7. Evaluación, Análisis y Manejo del Riesgo

Según Elizalde (2018), la evaluación, análisis y manejo del riesgo, se puede considerar como una responsabilidad directa de la gerencia, mientras que al resto le corresponde el cumplimiento de las funciones que correspondan en el manejo de cambios. Algunas técnicas de evaluación de riesgos:

- **Análisis del GESI:** Evaluación de los entes gubernamentales o políticas económicas sociales informáticas o tecnológicas.
- **Análisis FODA:** Evaluación de los intereses, fortalezas y debilidades externas: oportunidades y amenazas.
- **Análisis de vulnerabilidad:** Se valoran factores como riesgo país, crédito, mercado, jurídico, auditoría.
- **Análisis estratégico de las cinco fuerzas:** Se analizan a los proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales.
- **Análisis de manejo de cambio:** Esta técnica puede resultar de mucha importancia, pues evalúa los cambios que pueden influir en los controles internos, su importancia radica que los controles son diseñados bajo ciertas condiciones, que al cambiar puede que no funcionen como apropiadamente.

De allí que se identifique otro proceso de análisis de riesgo, para ser capaz no solo de identificar los cambios, sino también dar respuestas que conlleven a los objetivos planteados.

### **2.1.8. Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo en la Evaluación del Control Interno**

Según Cubero (2019), para determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno se considera:

- **Valoración:** Se obtiene primeramente de la ponderación total (PT) y la calificación total (CT) para determinar el nivel de confianza (NC).
- **Ponderación total (PT):** Constituye la muestra.
- **Calificación total (CT):** Es el número de respuestas o situaciones favorables de la muestra, que cumplen con los criterios del control.
- **Nivel de confianza (NC):** Es la confiabilidad que el auditor tiene de los controles internos de la empresa.

La fórmula del nivel de confianza es la siguiente:  $NC = CT * 100 / PT$ . El nivel de confianza es inversamente proporcional al riesgo que el auditor confrontará al examinar la entidad o el componente respectivo.

**Niveles de riesgo:** Los niveles de riesgo determinarán la profundidad y alcance de las pruebas sustantivas que se aplicarán a través de los programas detallados, así como el tamaño de la muestra. Tanto al nivel de confianza como al nivel de riesgo se los ubica dentro de rangos porcentuales generalmente aceptados:

**Tabla 1.**

*Rangos de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo*

<b>Calificación Porcentual</b>	<b>Grado de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
<b>15% - 50%</b>	1 Bajo	3 Alto
<b>51% - 75%</b>	2 Medio	2 Medio
<b>76% - 95%</b>	3 Alto	1 Bajo

*Nota.* Esta tabla demuestra la calificación porcentual máxima para el nivel de confianza será del 95 %. A mayor nivel de confianza, menor riesgo y viceversa. Para hallar el nivel de riesgo se debe restar del 100 % el valor porcentual del nivel de confianza. Mientras que para el Nivel de Riesgo será= 100% - Nivel de Confianza. Adaptado del Manual de Auditoría de Gestión, Universidad del Azuay (2024, p. 179).

**Tabla 2.**

*Rangos para establecer el Nivel de Confianza y el Nivel de Riesgo*

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	1 Bajo	3 Alto
51% - 75%	2 Medio	2 Medio
76% - 95%	3 Alto	1 Bajo
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100-NC)</b>		

*Nota.* La tabla indica que el nivel de riesgo se obtiene restando el porcentaje de nivel de confianza al 100 %. Con la fórmula: Nivel de riesgo = 100 % – NC. Adaptado de Manual de Auditoría de Gestión, Universidad del Azuay (2024, p. 179).

### **2.1.9. Modelo del Control Interno COSO**

Si bien la primera versión del Marco Integrado de Control Interno COSO I, fue aceptado alrededor del mundo y se ha convertido en un marco líder en diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad; el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway tenía como principal objetivo definir un nuevo marco conceptual capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos utilizados en el campo del control interno, considerando los grandes cambios que ha tenido la industria y los avances tecnológicos, motivo por el cual en mayo de 2013 lanzó la tercera versión actualizada (COSO III), lo que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan sistemas de control interno efectivos que ayuden, en un escenario cambiante, al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, mitigando riesgos a un nivel aceptable, y apoyando la toma de decisiones a la gestión de la dirección y gobierno (Cubero, 2019).

### **2.1.10. Componentes del Control Interno en Modelo COSO**

Según Cubero (2019), La estructura del COSO I se basa en los siguientes cinco componentes: ambiente o entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, los cuales están alineados a las operaciones, la información financiera y el Control de Gestión. Los cuales se detallan a continuación:

- **Ambiente de control:** Comprende el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie en la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporciona disciplina y estructura. Es en esencia el principal elemento

sobre el cual se sustentan o actúan los otros cuatro componentes. Crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de los componentes.

- **Evaluación de riesgos:** Se refiere a la identificación, calificación y análisis de los riesgos que podrían incidir en la consecución de los objetivos. Toda entidad requiere establecer sus objetivos globales y de actividades o áreas de resultado clave con el propósito de obtener una base sobre la cual se identifiquen y analicen los factores de riesgo que amenazan su cumplimiento.
- **Actividades de Control:** Son aquellos procedimientos y políticas que coadyuvan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo adecuadamente. Este conjunto de actividades pueden ser de carácter manual o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Podemos decir que las actividades de control son muy importantes porque son el medio más idóneo para hacer las cosas de mejor manera y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación:** Es la identificación, obtención y comunicación de información necesaria con la finalidad de que el personal de la organización pueda cumplir con sus responsabilidades. La identificación, obtención y comunicación de información necesaria con la finalidad de que el personal de la organización pueda cumplir con sus responsabilidades.
- **Monitoreo:** Se encarga de determinar el desempeño del sistema de control interno en el tiempo, es decir si estos funcionan adecuadamente. Para dicho propósito se realizan actividades de evaluaciones periódicas, por lo que el alcance y la frecuencia dependerán de los riesgos que se pretenden controlar y

del grado de confianza que generen los controles implementados. Dichas evaluaciones deben conducir a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios, los mismos que con apoyo de la administración puedan ser mejorados, implantados o corregidos (Cubero, 2019).

#### **2.1.11. Beneficios de Aplicar COSO en las PYMES**

Una pyme se crea con un mínimo de recursos y el mayor o menor conocimiento respecto a una actividad o un mercado, que en algunas ocasiones resultan “suficientes” para el emprendimiento, pero no para que la empresa se mantenga y se convierta en una empresa innovadora y competitiva. La dificultad para conseguir fuentes de financiamiento se deriva regularmente de la poca claridad que tienen sobre los objetivos y las metas que se desean alcanzar, y de la ausencia de planes estratégicos que generen un escenario ordenado y acorde con el plan de negocio (Díaz et al., 2021).

#### **2.1.12. Implantación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno**

Según J. Arias et al. (2023), un sistema de control interno se podrá implantar correctamente y se mantendrá si las demás funciones del proceso administrativo se estructuran de manera adecuada, en los siguientes factores:

- **La estructura organizacional:** todas las organizaciones tienen un objeto social claramente establecido, lo cual significa que existen para cumplir una o varias funciones. La estructura organizacional de una empresa debe responder a sus procesos básicos, estableciendo con claridad la línea ejecutiva de la organización, el conjunto de las áreas que tienen a cargo los procesos básicos y separar de las áreas responsables del proceso de apoyo.
- **Racionalización de trámites:** es una de las actividades que una organización

debe hacer para mejorar su eficiencia, tiene un impacto positivo sobre el ejercicio del control, al simplificar los procesos y las operaciones y permite a la administración concentrar sus esfuerzos en los aspectos realmente importantes de su gestión.

- **Formalización y documentación de los procesos y procedimientos:** es percibida por las áreas como una actividad poco rentable, por cuanto deben gastar tiempo y recursos para dar información.
- **Integración de los procesos de planeación y presupuesto:** es importante lograr cumplir las metas organizacionales propuestas en el presupuesto. La integración de la planeación es unir y conciliar los procesos planeados con el presupuesto con el fin de cumplir con los objetivos y las metas de la entidad.
- **Control de Gestión y evaluación del desempeño:** el éxito del control de gestión debe ir conjuntamente a un proceso paralelo de evaluación del desempeño del personal, a través del cual, se utiliza efectivamente el resultado de la evaluación del desempeño en el sistema de control para premiar a los responsables.

### **2.1.13. Control de Gestión**

El control de gestión es un elemento vital en una organización, ya que puede llevarla al cumplimiento efectivo de todas las metas planificadas. Un buen control permite monitorear las actividades y así comprobar si se ajustan a lo planeado, revisando las fallas que este pueda tener para luego corregirlas. Para complementar este concepto es que nació el término gestión la cual es un proceso mediante el cual una o más personas coordinan las actividades de otros individuos en la empresa (Sánchez & Sánchez, 2022).

Al ser el control de gestión, un proceso que se relaciona con otras áreas de la organización, el primer paso es el establecimiento de unos objetivos estratégicos, que aseguren su funcionamiento, y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos. La formulación de estos objetivos se apoya en la planificación estratégica (planificación de largo plazo) es decir el “qué hacer”. Luego, como muchos aspectos de la vida determinamos el “cómo lo vamos a hacer” (implementación estratégica) es decir qué herramientas y cómo las vamos a utilizar y qué implicaciones tendrán en el resultado final (Cubero, 2019).

#### **2.1.14. Elementos del Control de Gestión**

Según Cubero,(2019), existen varios elementos del control de gestión, entre los cuales se encuentran lo que se denomina las "E", (Economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética y equidad) cuyos conceptos son los siguientes:

- Economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética, equidad, rendimiento, calidad, resultados, impacto y excelencia general.

Según Gutierrez y Castiblanco (2019,) sin duda el control interno se fundamenta en la eficiencia, eficacia, economía, la transparencia, de los procesos y los procedimientos que tiene la empresa para desarrollar sus actividades cotidianas que están siempre enfocadas a la mejora continua y al crecimiento tanto económico como de reconocimiento de las organizaciones.

#### **2.1.15. Ventaja de aplicar el Sistema de Control de Gestión**

Una de las ventajas que se obtiene al incorporar sistemas de control de gestión en una determinada empresa, es que estos ayudan a los directivos a guiar a la

organización, de modo que esta pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, por lo que el control de gestión se centraliza en implementar la estrategia (Sánchez & Sánchez, 2022).

#### **2.1.16. Gestión de los Recursos Humanos**

La gestión de los recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Estos recursos presentan una de sus mayores inversiones, por tanto, las empresas son hechas a través del aporte que realizan diariamente sus empleados (Sánchez & Sánchez, 2022).

#### **2.1.17. Gestión de Recursos Humanos y el Impacto de los Recursos Humanos en la Gestión de los cambios tecnológicos**

El papel cada vez más importante de la gestión de recursos humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas. Por lo tanto, lejos de estar marginada como en el pasado, ahora la función de la gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios, su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente el garantizar que se cumple un trabajo, al objetivo más ambicioso de conseguir un compromiso (Dolan et al., 2024).

Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio. Cada vez más, la GRH se ocupa de los activos intangibles que no

solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización (Chiavenato, 2019).

En los últimos años varios cambios han sido responsables de que se preste más atención a las relaciones de empleo dentro de las organizaciones. El primero es el impacto de la globalización, que ha cambiado de forma considerable las formas de gestionar las empresas y de realizar el trabajo. Un segundo desarrollo que ha dirigido la atención a las relaciones en el lugar de trabajo es la tecnología, donde la gestión de la tecnología es posible sólo a través de personas, y cómo se las gestiona y forma afecta al éxito de esta transferencia (Dolan et al., 2024).

#### **2.1.18. Indicador**

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas (Estad, 2020).

#### **2.1.19. Características básicas de un Indicador**

Según Estad (2020), un indicador debe cumplir con tres características básicas:

- **Simplificación:** la realidad en la que se actúa es multidimensional, un

indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas.

- **Medición:** permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
- **Comunicación:** todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.

### 2.1.20. Tipología de Indicadores

Según Estad (2020), existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores (según medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad):

1) **Indicadores según medición.-** indicadores cuantitativo e indicadores cualitativos:

**Indicadores cuantitativos:** este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.

**Indicadores cualitativos:** es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades. Los indicadores cualitativos pueden expresarse así:

- **Categoricos:** por ejemplo, bueno, aceptable, regular, malo.
- **Binarios:** por ejemplo, sí, no.

2) **Indicadores según nivel de intervención.-** Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, es decir, a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos; tratan de medir en cuánto se acerca a las metas esperadas con los insumos disponibles. Para esto se dispone de cinco tipos de indicadores:

**Indicadores de impacto:** se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.

**Indicadores de resultado (outcome):** se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad.

**Indicadores de producto (outputs):** se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa.

**Indicadores de proceso:** se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.

**Indicadores de insumo:** se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención.

### 3) **Indicadores según jerarquía**

**Indicadores de gestión:** este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena

lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos.

**Indicadores estratégicos:** permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación.

**4) Indicadores según calidad.-** Dan cuenta de la dinámica de actividades específicas; éstos deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del proceso, ya que informan sobre áreas críticas del mismo.

**Indicadores de eficacia:** expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.

**Indicadores de eficiencia:** permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.

**Indicadores de efectividad:** este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

#### **2.1.21. Indicadores de Gestión en los Recursos Humanos**

Según (Sánchez & Sánchez, 2022), el uso de indicadores específicos son utilizados después de la realización de funciones como administración, dirección y

control, puesto que no se pueden realizar sin una información previa y confiable.

Un indicador tendrá una función descriptiva y otra valorativa; siendo la primera aquella contribución de información del estado real de una actividad, y la función valorativa aquella que añade a la información anterior un juicio de valor acerca del desempeño de una actividad (Sánchez & Sánchez, 2022).

Los indicadores son también una unidad de medida de información, para el seguimiento y evaluación de las variables primordiales de una organización (productos o servicios, objetivos estratégicos, planes estratégicos y otros), asimismo permiten la comparación en el tiempo con los relacionados internos (metas) y los externos a la organización (benchmarking) (Sánchez & Sánchez, 2022).

#### **2.1.22. Diseño de los Indicadores de Gestión en los Recursos Humanos**

Según (Sánchez & Sánchez, 2022), el diseño debe estar dentro de la ideología organizacional, con el fin que el indicador permita dar respuesta a lo que la organización examina. Justamente, la ideología o filosofía de una organización debe estar introducida en toda ella a través de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores organizacionales.

#### **2.1.23. Características de los Indicadores de Gestión en los Recursos Humanos**

Según (Sánchez & Sánchez, 2022), Cabe señalar, que además de estar bien definido y funcionar de forma sistemática dentro del control gerencial, los indicadores deben contar con diversas características básicas, con el fin de asegurar que sean idóneos y de calidad. A continuación se detallan algunas características que los indicadores deben cumplir:

- **Significancia:** Un indicador debe ser adecuadamente relevante por sí mismo, para que de esta forma argumente el esfuerzo de construcción, de cálculo y de análisis posterior.
- **Vinculación:** Un indicador debe vincularse con lo que se pretende obtener, por lo tanto, debe ser coherente con el objetivo organizacional en cuestión; todos los indicadores del sistema de control de gestión deben ser coherentes entre sí.
- **Viabilidad:** Un indicador será viable, si existe una factibilidad en su diseño e implementación, de este modo también debe haber fluidez en el cálculo y con un claro sentido de permanencia en el tiempo.
- **Sensibilidad:** El indicador debe exponer sistémicamente lo que sucede en el tiempo, incluyendo que debe ayudar a realizar comparaciones de lo que va pasando con las variables que se quieren medir y controlar.
- **Administrable:** El indicador debe ser gestionable por el directivo a cargo de controlar la gestión, es decir, que debe ser indicativo para la persona que efectúa labores de control, tanto de lo que está sucediendo, como de las acciones o decisiones correctivas o indicativas que se deben tomar.
- **Eficiencia:** El indicador deber obtener un resultado positivo con la ecuación costo-beneficio, esto quiere decir, que tanto el esfuerzo de calcular, traducido como los beneficios que se consiguen deben ser mayores a los costos.

#### **2.1.24. Hallazgos**

Los hallazgos en la auditoría se defnen como asuntos que “llaman la atención del auditor” y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, la capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación

con las aseveraciones efectuadas por la administración (J. Arias et al., 2023).

### **2.1.25. Elementos de los Hallazgos**

Según J. Arias et al. (2023), Identificar todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre es posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de “cómo éste debe ser informado”, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

- **Condición:** se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- **Criterio:** comprende la concepción de "lo que debe ser", con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- **Efecto:** es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.
- **Causa:** es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

### **2.1.26. Características y requisitos del Hallazgo**

Según J. Arias et al. (2023), la determinación, análisis, evaluación y validación del hallazgo debe ser un proceso cuidadoso, para que éste cumpla con las características que lo identifican, las cuales exigen que éste debe ser:

- **Objetivo:** el hallazgo debe establecer con fundamento la comparación entre el criterio y la condición.
- **Factual (de los hechos, o relativo a ellos):** debe estar basado en hechos y evidencias precisas que figuren en los papeles de trabajo presentados tal como son, ser independiente en el valor emocional o subjetivo.
- **Relevante:** que la materialidad y frecuencia merezca su comunicación e interprete la percepción colectiva.
- **Claro:** que contenga afirmaciones inequívocas, libres de ambigüedades, que esté argumentado y que sea válido para los interesados.
- **Verificable:** que se pueda confrontar con hechos, evidencias o pruebas.
- **Útil:** que su establecimiento contribuya a la economía, eficiencia, eficacia, equidad y a la sostenibilidad ambiental en la utilización de los recursos públicos, a la racionalidad de la administración para la toma de decisiones y que en general sirva al mejoramiento continuo de la entidad.

## 2.2. FUNDAENTACIÓN LEGAL

### 2.2.2. Ley de Compañías

**Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

**Art. 160.-** La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que

determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital.

**Art. 200.-** Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

**Art. 222.-** Las compañías anónimas podrán emitir, en cualquier tiempo, partes beneficiarias, las que únicamente conferirán su titular un derecho a participar en las utilidades anuales de la compañía, en la proporción que se establezca en el título y de acuerdo a lo determinado a este respecto en la Ley y los estatutos de la compañía.

**Art. 252.-** La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quiénes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes (Ley de Compañías del Ecuador, 2014).

### **2.2.3. Código del Trabajo**

**Artículo 3 Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente (Trabajo, 2012).

#### **2.2.4. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

**Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.-** Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad y declarar los impuestos con base en los resultados que arroje la misma. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal inmediato anterior, sean mayores a trescientos mil (USD \$. 300.000) dólares de los Estados Unidos, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos. Este monto podrá ser ampliado en el Reglamento a esta ley (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2018).

#### **2.2.5. Normas de control interno de la Contraloría General del Estado**

##### **2.3.41. 100-01 Control Interno**

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico,

técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

#### **2.3.4.1. 100-02 Objetivos del control interno**

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

#### **2.3.4.2. 100-03 Responsables del control interno**

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta (Normas de control interno de la Contraloría General del Estado, 2019).

### **2.3.5. Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del CCPPCS**

#### **2.3.5.1. Título VII: De la Administración Técnica Del Talento Humano**

##### **2.3.5.1.1. Capítulo I Del Sistema Integrado De Desarrollo Del Talento Humano**

**Art. 74.- Conformación del sistema integrado de desarrollo del talento humano.-** El sistema integrado de desarrollo del talento humano, al que se refiere el Art. 130 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público, está conformado por los siguientes subsistemas:

- a) Planificación del Talento Humano; b) Clasificación de Puestos; c) Selección de Personal; d) Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional; y, e) Evaluación del Desempeño.

##### **2.3.5.2. Capítulo II: Planificación Del Talento Humano**

**Art. 75.- Planificación del Talento Humano.-** La Unidad de Administración del Talento Humano, mediante el subsistema de Planificación del Talento Humano analiza y determina la situación actual del talento humano, para proyectar hacia fines institucionales de corto, mediano y largo alcance, con el fin de garantizar la cantidad

y calidad del talento humano, en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados. La autoridad nominadora, podrá celebrar contratos ocasionales y profesionales con personas naturales, con fundamento en la planificación anual de talento humano, previo informe favorable de la UATH, siempre que exista la disponibilidad presupuestaria. La planificación de talento humano se realizará en forma anual, de acuerdo a la norma técnica de Planificación de Talento Humano del Ministerio del Trabajo.

#### **2.3.5.3. Capítulo III: Clasificación De Puestos**

**Art. 76.- Clasificación de Puestos.-** La Unidad Administrativa de Talento Humano mediante el subsistema de Clasificación de Puestos, participará en la planificación de análisis, revisión de los puestos y procederá con la clasificación, su nomenclatura y valoración. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesaria para su desempeño en el puesto. La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

#### **2.3.5.4. Capítulo IV: Selección De Personal**

**Art. 77.- Selección de Personal.-** La Unidad Administrativa de Talento Humano mediante el subsistema de Selección de Personal, estará orientado a garantizar el ingreso del personal calificado e idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto a través del concurso de méritos y oposición, de acuerdo a las necesidades de la Institución, siempre que exista la

necesidad, la vacante o creación respectiva y la disponibilidad presupuestaria en los casos de contratación de servicios ocasionales con relación de dependencia.

#### **2.3.5.5. Capítulo V: De la Formación, Capacitación y sus Políticas**

**Art. 78.- Responsable de la Capacitación.-** La Unidad Administrativa de Talento Humano, mediante el subsistema de capacitación, será la responsable de elaborar el Plan Anual de Formación y Capacitación, el mismo que será aprobado por la Autoridad Nominadora, en base a los siguientes parámetros:

- a) Detección de necesidades de Capacitación por áreas y servidores; a) Determinación de áreas críticas o deficientes; b) Selección y registro de instructores e instituciones proveedoras; c) Designación de participantes a los eventos de capacitación; y, d) Establecer los recursos necesarios para la ejecución del programa anual de capacitación.

Las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación, en cumplimiento al convenio de devengación previamente firmado. La formación corresponde al Instituto de Altos Estudios Nacionales de conformidad con lo establecido en la Ley de Educación Superior, brindar la formación de las y los servidores públicos a fin de obtener títulos de cuarto nivel, sin perjuicio de que los programas de formación puedan realizarse en otras instituciones de educación superior legalmente reconocidas. La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los

servidores con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio del Trabajo y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

**Art. 80.- Incumplimiento de obligaciones.-** En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en los literales a), d), f) e i) del artículo 47 de la LOSEP y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. La servidora o servidor público estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a sesenta (60) días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Trabajo por la misma vía. **Art. 81.- De las políticas de capacitación.-** Cuando la o el servidor asista a una capacitación deberá obtener la calificación mínima requerida para aprobar el curso en el caso de ser por aprobación, y cumplir con el porcentaje de asistencia mínima determinada por la entidad organizadora, para obtener el certificado de aprobación o asistencia. En el caso de que no se cumpla con este requisito, se descontará de su remuneración el valor que la institución invirtió en la capacitación del servidor.

#### **2.3.5.6. Capítulo VI: Evaluación de Desempeño**

**Art. 82.- Evaluación de Desempeño.-** La Unidad Administrativa de Talento

Humano, conforme a lo establecido en la norma técnica de evaluación de desempeño, emitida por el Ministerio del Trabajo, realizará la evaluación de desempeño institucional, la misma que tiene como finalidad:

- a) Potenciar el talento humano; b) Determinar las necesidades de capacitación; c) Establecer el grado de eficacia y eficiencia en el ejercicio de las labores para las que fue contratado; y, d) Identificar obstáculos del entorno laboral que no le permiten al servidor alcanzar logros y altos niveles de rendimiento personal.

Es obligación de los responsables de los procesos evaluar al menos una vez al año a sus colaboradores directos y presentarlo a la Unidad Administrativa de Talento Humano en las fechas previamente determinadas.

**Art. 83.- Escala de Calificaciones.-** El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente.

**Art. 84.- Efecto de la Evaluación.-** Quien hubiere merecido una valoración de insuficiente, será nuevamente evaluado en un plazo de dos (2) meses y si nuevamente obtuviere la calificación de insuficiente, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. El servidor que hubiere obtenido una valoración de regular, será nuevamente evaluado en un plazo de tres (3) meses y si nuevamente obtuviere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Las calificaciones obtenidas serán registradas en el expediente individual de cada servidor, constituyendo antecedentes para la concesión de los estímulos y sanciones que

correspondan (Ecuador, 2017).

### **2.3.6. Reglamento Interno de Trabajo de Induhorst Cía. Ltda.**

“INDUHORST CIA. LTDA.” legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Quevedo, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz, agencias o sucursales a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para todos los empleados y trabajadores de la empresa.

#### **2.3.6.1. Capítulo V: De los Contratos**

**Art. 13.- Contrato escrito.-** Todo contrato de trabajo se realizará por escrito y deberá ser registrado de conformidad con las disposiciones que, para el efecto y en su momento, dictamine el Ministerio del Trabajo, dentro del plazo que el organismo de control estableciera.

**Art. 14.- periodo de prueba.-** Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la Empresa, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y período de prueba máximo fijado por el Código del Trabajo.

**Art.- 15. Tipos de contrato.-** De conformidad con sus necesidades, la empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

#### **2.3.6.2. Capítulo VI: Jornada de trabajo, asistencia de personal y registro de**

## **asistencia**

**Art.- 16.** De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados.

Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo y demás normas relativas, las jornadas y horarios de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa. Los horarios especiales, de haberlos, serán sometidos a la aprobación y autorización de la Dirección Regional del Trabajo.

**Art.- 17.** Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la empresa. La falta de registro de asistencia al trabajo se considerará como falta leve y podrá ser sancionada con el descuento en la remuneración que fuere pertinente. Modificar o alterar el registro de asistencia, por su parte, se considerará como actitud inmoral del trabajador y, como tal, una falta grave, dando derecho al empleador a iniciar el respectivo proceso de visto bueno ante la autoridad competente.

Si, por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no pudiere registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato y dar a conocer al Departamento de Recursos Humanos o quien hiciere sus veces.

**Art.- 18.** El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa, durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su

superior inmediato con una antelación de, al menos, cuarenta y ocho horas. Se exceptúan los casos imprevistos, emergencias y/o calamidades domésticas de esta exigencia. Se aclara, además, que la concesión de cualquier permiso es enteramente discrecional por parte de la compañía. La no presentación del permiso por parte del trabajador será sancionada como falta grave.

**Art.- 19.** Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular a su superior jerárquico. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda ante el Empleador o a quien éste delegue.

Los casos de enfermedad serán justificados únicamente con la entrega de un certificado médico original, avalado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En el caso de fallecimiento de familiares, la justificación se la realizará únicamente con la entrega del correspondiente certificado de defunción. El Empleador llevará el respectivo registro de ausencias, faltas y permisos, con el fin de justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento.

Para los efectos previstos en este artículo, solo podrá considerarse como calamidad doméstica, lo siguiente:

- a) El fallecimiento del cónyuge o de familiares del empleado hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad; es decir: abuelos, padres, tíos, hijos, nietos, hermanos, cuñados y suegros;
- b) Los accidentes del cónyuge, padres e hijos del trabajador; y,
- c) Los hechos o situaciones que afecten directa o significativamente los bienes

del trabajador.

**Art.- 20.** Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

**Art.- 21.** Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato y conocimiento del Gerente General o quien este delegue.

**Art.- 22.** A la hora exacta de inicio de funciones, los trabajadores deberán estar listos para iniciar su jornada de trabajo, con los artículos e implementos necesarios para su trabajo.

**Art.- 23.** Cualquier alteración al registro de asistencia constituye falta grave al presente reglamento, y será causal para solicitar la terminación de la relación laboral por considerarse una actitud inmoral, previa solicitud de visto bueno de conformidad con la ley.

**Art.- 24.** No se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que exceden de la jornada ordinaria, ejecutados por los trabajadores que ejercen funciones de confianza y dirección, por así disponerlo el artículo 58 del Código del Trabajo, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización del jefe inmediato.

**Art.- 25.** No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que

se realicen para:

- a) Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno, o por la empresa.
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

**Art.- 26.** La Empresa llevará el registro de asistencia de los trabajadores por medio de un sistema de lectura biométrica o la que creyere conveniente para mejorar el registro de asistencia de los trabajadores.

En este sistema el trabajador marcará el inicio y la finalización de la jornada de trabajo, así como durante la salida e ingreso del tiempo asignado para el almuerzo.

Si por cualquier razón no funcionare este sistema, los trabajadores notificarán este particular a su jefe inmediato, al departamento de Recursos Humanos y/o a su Representante, el mismo que dispondrá la forma provisional de llevar el control de asistencia mientras dure el daño.

**Art.- 27.** El trabajador que tenga la debida justificación por escrito de su jefe inmediato y de Recursos Humanos o su Representante, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

**Art.- 28.** La omisión de registro de la hora de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al departamento de Recursos Humanos, su Representante o, en su defecto, a su Jefe Inmediato.

**Art.- 29.** El Departamento de Recursos Humanos, o quien designe el Gerente

General, llevará el control de asistencia, obtenido del informe mecanizado que resulte del sistema de intranet, de cada uno de los trabajadores; y, mensualmente elaborará un informe de atrasos e inasistencia a fin de determinar las sanciones correspondientes de acuerdo a lo que dispone el presente Reglamento y el Código del Trabajo.

El horario establecido para el almuerzo será definido con su jefe inmediato, el cual tendrá una duración máxima de hasta dos horas, y podrá ser cambiado solo para cumplir con actividades inherentes a la empresa, y este deberá ser notificado por escrito al Departamento de Recursos Humanos o a su Representante, previa autorización de Jefe Inmediato.

**Art.- 30.** Si la necesidad de la empresa lo amerita, los Jefes Inmediatos podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, considerando siempre el lapso señalado en el artículo anterior, de tal manera que el trabajo y/o departamento no sea abandonado.

### **2.3.6.3. Capítulo X: Índices mínimos de eficiencia**

**Art.- 41.** Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso. Al efecto, la compañía realizará las correspondientes evaluaciones sobre rendimiento a los trabajadores. Si existieren dos evaluaciones deficientes del trabajador, la compañía se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.

**Art.- 42.** Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que

redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal.

### 2.3.7. **Capítulo XIX: de la cesación de funciones o terminación de contratos**

**Art.- 66.** Los trabajadores de INDUHORST CIA. LTDA., cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajador o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

**Art.- 67.** El trabajador que termine su relación contractual con INDUHORST CIA. LTDA., por cualquiera de las causas determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

## **CAPÍTULO II**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

"La metodología define los métodos y técnicas que aseguran la validez de los resultados obtenidos." **Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018).**

### **3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se enmarca en un enfoque exploratorio, descriptivo y evaluativo, lo que permitió abordar de forma integral la problemática del control interno en la gestión del talento humano.

#### **3.1.1. Investigación Exploratoria**

Se realizó una primera fase exploratoria para comprender la problemática poco abordada del control interno aplicado a la gestión del talento humano. Esto permitió identificar elementos clave como la estructura de controles, roles y responsabilidades administrativas.

#### **3.1.2. Investigación Descriptiva**

En la segunda fase, se caracterizó detalladamente la situación actual de los procesos de selección, reclutamiento, evaluación del desempeño y procedimientos normativos internos. Esta etapa permitió establecer una línea base de diagnóstico.

#### **3.1.3. Investigación Evaluativa**

Se aplicó un enfoque evaluativo mediante el cual se examinó la efectividad de los procedimientos actuales con base en el modelo COSO I, determinando su grado de cumplimiento y su relación con la eficiencia y eficacia organizacional. Esta evaluación sustentó las propuestas de mejora.

## **3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

Se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético, en concordancia con el enfoque mixto y la naturaleza del estudio.

### **3.2.1. Método Inductivo**

Permitió derivar generalizaciones a partir de datos empíricos obtenidos mediante encuestas y entrevistas. Se identificaron patrones sobre el estado del control interno. Arbulu (2023), señala que el método inductivo parte de la observación para construir teorías basadas en evidencias concretas.

### **3.2.2. Método Deductivo**

Se utilizó para aplicar el marco teórico del modelo COSO I a los hallazgos concretos. A partir de teorías generales se interpretaron los resultados específicos de la empresa. . Rodríguez & Martínez (2022), indican que el método deductivo permite verificar postulados teóricos en contextos particulares.

### **3.2.3. Método Analítico**

Se descompuso el fenómeno estudiado en subprocesos específicos: selección, reclutamiento, evaluación de desempeño y políticas internas. Según Valencia (2020), este método facilita el estudio detallado de cada componente que influye en el resultado global.

### 3.2.4. Método Sintético

Permitió integrar los hallazgos de todas las fuentes (encuestas, entrevistas, observación y benchmarking), logrando una visión integral del estado del control interno y su impacto en la gestión del talento humano. Economipedia (2021), destaca su utilidad para clarificar fenómenos complejos mediante la unión de elementos clave.

## 3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

### 3.3.1. Población y Muestra

#### 3.3.1.1. Población

La población estuvo conformada por 26 personas que integran el departamento administrativo de Induhorst Cía. Ltda., incluyendo el personal responsable del talento humano.

#### Tabla 3.

*Distribución del personal administrativo según cargos Induhorst Cía. Ltda.*

<b>Personal Administrativo</b>	<b>Número de personal</b>
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	1
Gerente Comercial	1
Gerente de Producción	1
Jefe de compras	1
Jefe Comercial	1

Jefe de Control de Calidad	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Instalaciones	1
Analista de Bodega y Producción	1
Coordinador de Recursos Humanos	1
Coordinador de Seguridad Industrial	1
Contador	1
Asistente Contable	2
Vendedores	2
Servicio médico	1
Jardinero	2
Conserje	2
Mensajero	1
Auxiliar de mantenimiento	1
Portero	2
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de datos organizacionales internos de la empresa (2023).

### 3.3.1.2. Muestra

Dado que la población de interés era finita, no se utilizó una fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra. En su lugar, se incluyó al 100% al personal administrativo que conformó el estudio, lo que permitió obtener datos completos y detallados de todos los involucrados en los procesos de control del talento humano.

### **3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### *3.4.1. Observación Directa*

Se aplicó observación estructurada para verificar cómo se ejecutan los procesos de selección, reclutamiento y evaluación del personal. Se utilizó una guía de cotejo y se registraron datos en el ambiente real de trabajo.

#### *3.4.2. Entrevista (Cuestionario)*

Se aplicó una entrevista semiestructurada a la gerente-coordinadora del área de talento humano. Misma que permitió conocer su percepción sobre la aplicación de políticas internas, así como la ejecución de los controles en el área administrativa.

#### *3.4.3. Encuestas (Cuestionario)*

Se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas al personal administrativo, contenían preguntas cerradas (sí/no) y tipo Likert, enfocadas en los cinco componentes del modelo COSO I para medir la efectividad de los controles.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos de investigación a empleados en el estudio de investigación en Induhorst Cía. Ltda., se describen en función de las técnicas de investigación utilizadas: recolección de datos documentales, cuestionario de entrevista y de encuesta.

#### *3.5.1. Guías de Observación*

Diseñadas para registrar de manera sistemática las actividades observadas, enfocándose en los procedimientos y su cumplimiento.

### *3.5.2. Cuestionarios y Guía de Entrevista*

Las encuestas contenían ítems basados en los componentes del COSO I, mientras que las entrevistas abordaron temas normativos, organizativos y de desempeño.

### *3.5.3. Criterios de Validez y Confiabilidad*

Se garantizó la validez de los instrumentos alineándolos con teorías reconocidas en control interno (COSO I) y prácticas de RR.HH. La confiabilidad se evaluó mediante prueba piloto.

### *3.5.4. Registros Documentados*

Se recopilaron documentos como el Reglamento Interno, manuales de procesos, formatos de evaluación, entre otros, para triangular la información obtenida.

## **3.6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

Se desarrolló a partir de fuentes científicas y académicas de alto nivel. La búsqueda fue sistemática, priorizando autores actualizados y publicaciones confiables. Se integraron conceptos legales, teóricos y técnicos para explicar las variables del estudio.

## **3.7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El proceso fue mixto. Inicialmente se aplicó la observación, luego entrevistas a profundidad y posteriormente encuestas. A su vez, se realizó benchmarking

comparativo con una empresa del mismo sector para contrastar políticas de talento humano.

### **3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

El procesamiento y análisis de la información se realizó en varias etapas. Los datos fueron recopilados mediante:

- La información cualitativa (entrevistas y observación) fue categorizada con base en los cinco componentes del modelo COSO I.
- Los datos cuantitativos (encuestas) fueron tabulados y analizados con Excel. Se utilizaron frecuencias, porcentajes y gráficos.
- Se integró un análisis cruzado mediante triangulación entre los diferentes instrumentos, lo que fortaleció la validez de las conclusiones.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

“Los resultados de una investigación no solo reflejan los datos obtenidos, sino que son el punto de partida para el análisis y la generación de conocimiento.”

**Babbie (2021).**

#### **4.1. Análisis de las Normas y Políticas aplicadas en la Gestión del Talento Humano en Induhorst Cía. Ltda.**

En la presente sección se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de entrevista dirigido a la Gerente Financiera- Coordinador de Recursos Humanos de Induhorst Cía. Ltda., con el propósito de analizar las normas y políticas que rigen la gestión del talento humano en la organización.

#### **Tabla 4.**

*Resultados de la Entrevista sobre las Normas y Políticas aplicadas en la Gestión del Talento Humano*

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>RESPALDO LEGAL</b>
<b>1. ¿Cuáles son las principales normas y políticas que regulan la gestión del talento humano en la empresa?</b>	La gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., se encuentra regulada por el Reglamento Interno de Trabajo, el cual establece los deberes, derechos y procedimientos que rigen la relación laboral entre empleador y trabajador. Asimismo, se acoge a las disposiciones del Código de Trabajo del Ecuador, que norman	Se evidencia la existencia de un marco normativo formal que sustenta jurídicamente la gestión del talento humano. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la socialización y aplicación sistemática de dichas normas	Reglamento Interno de Trabajo, Título I y II; Código de Trabajo del Ecuador: Artículos 40, 42 y 46.

---

aspectos esenciales internas, lo cual como la contratación, permitiría una remuneración, jornadas mayor laborales, licencias, estandarización seguridad y salud de ocupacional. A nivel procedimientos, institucional, se mayor complementa con cumplimiento políticas internas legal y una mejor específicas orientadas a adaptación ante la capacitación del reformas personal, la evaluación laborales. del desempeño, el manejo disciplinario y la prevención de riesgos laborales.

---

**2. ¿Cómo se asegura la empresa de que los trabajadores conozcan y cumplan estas normas?** Induhorst Cía. Ltda., La empresa ha Reglamenteo garantiza el establecido Interno de conocimiento y mecanismos Trabajo, Título cumplimiento de las formales para la III, Sección de normativas laborales difusión Inducción; mediante un proceso de normativa, lo cual Código de inducción obligatorio al contribuye a la Trabajo: ingreso del personal, en transparencia y Artículo 47. el cual se exponen las comprensión de disposiciones los deberes y contenidas en el derechos Reglamenteo Interno de laborales. Sin Trabajo y en el Código embargo, la falta de Trabajo del Ecuador. de herramientas Este proceso es tecnológicas para complementado con el seguimiento y

---

	capacitaciones periódicas, entrega de manuales físicos y digitales, reuniones informativas institucionales, y el mantenimiento de un canal de comunicación abierto entre el colaborador y el área de Talento Humano para resolver inquietudes normativas.	evaluación de dicho conocimiento representa una debilidad.
<b>3. ¿Cuáles son los criterios que se aplican en la empresa para el proceso de selección y contratación del personal?</b>	El proceso de selección y contratación en Induhorst Cía. Ltda., se ejecuta conforme a los principios establecidos en el Código de Trabajo del Ecuador, asegurando igualdad de oportunidades y no discriminación. Entre los criterios aplicados destacan la revisión del perfil profesional, experiencia previa, formación académica y competencias técnicas específicas requeridas para el cargo. Adicionalmente, se	El proceso de reclutamiento muestra un enfoque técnico y estructurado, lo que favorece la incorporación de talento calificado. Sin embargo, se evidencia la ausencia de un protocolo formal documentado que regule cada etapa del proceso y que permita su trazabilidad.

	incorporan evaluaciones psicotécnicas, entrevistas estructuradas y verificación de referencias laborales.		
<b>4. ¿Cómo se gestiona la evaluación del desempeño dentro de la empresa?</b>	La evaluación del desempeño en Induhorst Cía. Ltda., se lleva a cabo de manera manual mediante la aplicación de criterios como el cumplimiento de objetivos, la eficiencia operativa, la puntualidad y el nivel de compromiso del colaborador. No obstante, este proceso carece de un sistema digital estructurado que permita analizar los resultados de forma cuantitativa, limitar la subjetividad y facilitar la retroalimentación individualizada.	El modelo actual de evaluación, al ser manual y poco estandarizado, limita la capacidad de generar métricas confiables sobre el desempeño del personal, afectando la objetividad y continuidad del proceso.	Reglamento Interno de Trabajo, Título V, Sección de Evaluación; Código de Trabajo: Artículo 46.
<b>5. ¿Existen incentivos o reconocimientos para los trabajadores en</b>	Induhorst Cía. Ltda., contempla la entrega de incentivos no salariales y reconocimientos al personal con base en el cumplimiento de	La existencia de incentivos constituye una práctica favorable para fortalecer la motivación y el	Reglamento Interno de Trabajo, Título VI, Sección de Incentivos; Código de

<b>base a su desempeño?</b>	objetivos organizacionales. Estos incluyen bonificaciones ocasionales, permisos especiales y menciones en reuniones internas. Sin embargo, estos estímulos no se encuentran estructurados en un sistema formal que permita su aplicación sistemática o alineación con indicadores de desempeño.	compromiso del talento humano. No obstante, la falta de un programa estructurado y vinculado a indicadores de desempeño limita su efectividad.	Trabajo: Artículo 95.
<b>6. ¿Cómo se manejan las medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de normas laborales?</b>	Induhorst Cía. Ltda., aplica las medidas disciplinarias conforme a lo establecido en su Reglamento Interno de Trabajo y al marco legal del Código de Trabajo. Ante el incumplimiento de normas, se inicia con una advertencia verbal o escrita. En caso de reincidencia, se aplican sanciones progresivas que pueden incluir suspensiones o la terminación del vínculo laboral.	El proceso disciplinario se encuentra normado y ejecutado conforme a la legislación vigente, lo cual fortalece la equidad y legitimidad de las decisiones laborales. Sin embargo, la ausencia de un sistema digital de seguimiento a	Reglamento Interno de Trabajo, Título VII, Régimen Disciplinario; Código de Trabajo: Artículo 172.

					incidencias limita la trazabilidad.
<b>7. ¿Qué estrategias aplica la empresa para la capacitación y desarrollo del talento humano?</b>	Induhorst Cía. Ltda., implementa de orientadas fortalecimiento de competencias mediante talleres generales. Actualmente, trabaja en una matriz de formación estructurada que permita segmentar los programas por departamentos, y se promueve la formación continua mediante cursos externos y convenios.	Cía. Ltda.,	La empresa reconoce la importancia del desarrollo profesional como eje estratégico. Sin embargo, la falta de segmentación técnica en los contenidos formativos limita la efectividad.	Reglamento Interno de Trabajo, Título VIII, Formación y Desarrollo; Código de Trabajo: Artículo 174.	
<b>8. ¿Cómo se garantiza la seguridad y bienestar de los trabajadores dentro de la empresa?</b>	Induhorst Cía. Ltda., cumple con las disposiciones del Código de Trabajo en materia de seguridad y salud ocupacional. Cuenta con un Comité de Seguridad que supervisa el uso de EPP, señalización de zonas de riesgo, y capacitaciones. Además, dispone de un	Cía. Ltda.,	La existencia de procedimientos formales constituye una fortaleza, pero es necesario reforzar la cultura preventiva con simulacros regulares y auditorías internas.	Reglamento Interno de Trabajo, Título IX, Salud y Seguridad; Código de Trabajo: Artículos 415 y siguientes.	

		sistema de reportes para incidentes.	
<b>9. ¿Cómo se manejan los procesos de salida o desvinculación laboral dentro de la empresa?</b>	Induhorst Cía. Ltda., gestiona las desvinculaciones conforme al Código de Trabajo, asegurando el pago de liquidaciones y la ejecución de entrevistas de salida orientadas a identificar causas de retiro y recoger retroalimentación.	El cumplimiento del marco legal refleja respeto a los derechos laborales, aunque la falta de protocolos estandarizados para las entrevistas de salida impide una sistematización adecuada de la información.	Reglamento Interno de Trabajo, Título X, Proceso de Desvinculación; Código de Trabajo: Artículos 185 y 188.
<b>10. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en la gestión del talento humano?</b>	Entre los principales desafíos se destacan la escasa digitalización de los procesos de evaluación, la falta de segmentación técnica de las capacitaciones y la inexistencia de un sistema estructurado de incentivos. También se requiere fortalecer la comunicación interna.	Las debilidades señaladas revelan una brecha entre la gestión actual y las exigencias de eficiencia, transparencia y alineación estratégica, siendo prioritaria la inversión tecnológica y organizacional.	Reglamento Interno de Trabajo, Disposiciones Generales y Transitorias; Código de Trabajo: Artículos 46, 174 y 188.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados en la entrevista interna.

El análisis realizado sobre las normas y políticas que rigen la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., revela un marco normativo conformado principalmente por el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Trabajo del Ecuador, los cuales ofrecen una base legal y organizacional para la regulación de las relaciones laborales. Este resultado demuestra que la empresa dispone de disposiciones formales respecto a procesos clave como selección de personal, evaluación del desempeño, régimen disciplinario, incentivos, capacitación y desvinculación laboral.

Sin embargo, la interpretación detallada de las respuestas obtenidas y su contraste con el marco legal vigente pone en evidencia que, si bien las normas están enunciadas, su aplicación práctica carece de estandarización, trazabilidad y soporte tecnológico. Por ejemplo, se identificó que la evaluación del desempeño se realiza de manera manual y que los incentivos no están sistematizados mediante indicadores de gestión, lo cual limita la eficacia del modelo de gestión humana.

Asimismo, la inexistencia de protocolos digitalizados para el seguimiento de procesos como la inducción, las medidas disciplinarias o las entrevistas de salida impide consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la retroalimentación y la mejora continua. Esto indica una brecha entre la formalización normativa y su ejecución operativa, lo que representa un riesgo para la eficiencia administrativa y el cumplimiento sostenido de los derechos laborales.

La información recogida también refleja que los colaboradores están conscientes de la existencia del marco normativo, pero demandan mayor claridad, acceso y acompañamiento en su aplicación, lo cual sugiere debilidades en la comunicación organizacional y en la cultura de cumplimiento interno. Desde una

perspectiva de control interno, esta situación afecta los componentes de ambiente de control y monitoreo, conforme al modelo COSO I.

Finalmente, el contraste entre lo normado y lo ejecutado permite concluir que el cumplimiento formal no garantiza necesariamente una gestión eficiente del talento humano, si no está acompañado de estrategias de comunicación, mecanismos tecnológicos, procesos de control y evaluación estructurados. Por tanto, es fundamental que la empresa pase de un enfoque reactivo a uno preventivo y estratégico, alineando sus políticas internas a la gestión por resultados y la mejora continua.

#### **4.1.1. Análisis de las Normas y Políticas aplicadas en la Gestión del Talento Humano en Induhorst Cía. Ltda., mediante Benchmarking Funcional.**

Para el desarrollo del análisis de las normas políticas aplicadas en la empresa se ha seleccionado el benchmarking funcional como herramienta estratégica de comparación, debido a que este tipo de benchmarking se enfoca en analizar y contrastar procesos internos específicos de una organización con las mejores prácticas implementadas en otras instituciones, sin que sea necesario que pertenezcan al mismo sector económico. Para Induhorst Cía. Ltda., el interés radica en examinar cómo se aplican las normas y políticas relacionadas con la gestión del talento humano, tales como la evaluación del desempeño, los esquemas de incentivos, los mecanismos de capacitación y las prácticas disciplinarias.

El benchmarking funcional resulta idóneo, ya que permite identificar modelos de gestión exitosos en empresas reconocidas por su eficiencia en la administración del capital humano, facilitando la adopción de procesos innovadores y ajustados al

contexto organizacional de la empresa estudiada. Esta metodología proporciona una base comparativa sólida para proponer mejoras alineadas a estándares de calidad, eficiencia administrativa y cumplimiento normativo.

Esta elección se sustenta en lo señalado por Bob Camp (1989), inventor del benchmarking como técnica empresarial, le dio el significado definitivo como resultado de la comprensión de las mejores prácticas; y a su vez, conforme a Gutiérrez (2021), donde enfatiza que este enfoque favorece la gestión estratégica del talento humano al promover la adopción de procesos óptimos, mejorando la competitividad y la sostenibilidad interna de las organizaciones.

#### **4.1.1.1. Benchmarking Funcional entre Induhorst Cía. Ltda., y Jatarig Cía. Ltda., aplicado según el modelo de Robert C. Camp**

Induhorst Cía. Ltda., empresa dedicada a la fabricación de maquinaria para el sector agroindustrial, realiza un benchmarking funcional con Jatarig Cía. Ltda., empresa del mismo sector y escala operativa, para identificar oportunidades de mejora en sus prácticas de gestión del talento humano.

**Tabla 5.**

*Tabla comparativa detallada entre Jatarig Cía. Ltda., e Induhorts Cía. Ltda.*

<b>ASPECTO</b>	<b>JATARIG CÍA. LTDA.</b>	<b>INDUHORTS CÍA. LTDA.</b>
<b>Nombre Comercial</b>	Jatarig Cía. Ltda.	Induhorts Cía. Ltda.
<b>Año de Fundación</b>	1997	1991
<b>Trayectoria</b>	Más de 25 años	Más de 30 años
<b>Ubicación</b>	Km 7 vía al Empalme, Hda. La María km 2, Vía a Mocache,	Km 2 Vía a Valencia/Vía a Cañalito, Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos

	Quevedo, Provincia de Los Ríos	
<b>Sector</b>	Fabricación de maquinaria industrial	Fabricación y comercialización de maquinaria agroindustrial
<b>Especialización</b>	Agroindustria, Industria Agropecuaria, Alimenticia y Maderera	Industria Agropecuaria
<b>Número de Empleados</b>	Entre 11 y 50 empleados	Entre 11 y 73 empleados
<b>Tipo de Empresa</b>	Financiación privada	Financiación privada
<b>Servicios Ofrecidos</b>	Equipos técnicos y herramientas especiales para automatizar procesos y mejorar productividad	Diseño, fabricación y comercialización de maquinaria para la agroindustria
<b>Enfoque Estratégico</b>	Eficiencia, eficacia y reducción de costos en procesos productivos mediante soluciones técnicas y tecnológicas	Satisfacción del cliente mediante productos personalizados; enfrenta debilidades en gestión del talento humano
<b>Fortalezas</b>	Personal altamente capacitado, variedad de productos, orientación al cliente	Amplia trayectoria, sólida cartera de clientes (más de 1,500), especialización técnica
<b>Propuesta de Valor</b>	Proveer soluciones técnicas eficientes con calidad, automatización, seguridad y rendimiento para la agroindustria	Fabricar y comercializar equipos a medida para mejorar procesos agropecuarios

*Nota.* En esta tabla se consideraron aspectos claves para un análisis organizacional y benchmarking.

## FASE 1: PLANIFICACIÓN

- **Objetivo del estudio:** Evaluar y comparar los procesos de gestión del talento humano de Induhorst Cía. Ltda. con Jatarig Cía. Ltda., a fin de identificar buenas prácticas replicables en una PYME agroindustrial.
- **Tipo de benchmarking:** Funcional, ya que permite comparar procesos similares en empresas no competidoras del mismo sector.
- **Elección del socio:** Jatarig Cía. Ltda., PYME del mismo sector agroindustrial, ubicada en Quevedo, Ecuador, con 11-50 empleados. Comparte procesos clave como fabricación de maquinaria y gestión operativa.
- **Metodología de recopilación de datos:**
  - Información interna de Induhorst (entrevistas y documentos).
  - Perfil de Jatarig (LinkedIn, información interna recolectada).
  - Revisión de normativa del Código de Trabajo del Ecuador.
- **Procesos evaluados:** Inducción, evaluación del desempeño, capacitación, incentivos, medidas disciplinarias y seguridad laboral.

## FASE 2: ANÁLISIS

- Identificación de las brechas

**Tabla 6.**

*Identificación de las brechas*

<b>PROCESO</b>	<b>INDUHORST</b>	<b>JATARIG</b>	<b>BRECHA IDENTIFICADA</b>	<b>BASE LEGAL DEL CÓDIGO DE TRABAJO</b>	
<b>Inducción</b>	Informal, verbal	Manual inicial con supervisores	práctico con formal	Falta de estructura formal	Art. 42 núm. 1, literal f: El empleador está obligado a proporcionar orientación sobre las labores y las condiciones de seguridad en el trabajo al momento del ingreso del trabajador. La formalización de la inducción garantiza cumplimiento normativo y una adecuada integración del personal.
<b>Evaluación de desempeño</b>	Manual, KPIs	sin criterios	Semestral básicos	con objetividad y frecuencia	Necesidad de Art. 46 literal h: El empleador debe evaluar el cumplimiento de las obligaciones del trabajador. La evaluación periódica permite tomar decisiones objetivas sobre promociones, ascensos o sanciones.

<b>Capacitación</b>	Generalizada, sin segmentación	Técnica y segmentada por área	Falta de especialización	Art. 188: El empleador tiene la obligación de proporcionar capacitación continua y técnica, lo cual mejora la eficiencia y seguridad en el trabajo.
<b>Incentivos</b>	Informales (bonificaciones verbales)	Incentivos concretos (vales, almuerzos)	Ausencia de sistema estructurado	Art. 95: Establece el derecho del trabajador a recibir bonificaciones, primas o estímulos. Formalizar estos incentivos promueve el compromiso laboral.
<b>Disciplina</b>	Papel, trazabilidad	sin Registros básicos de llamados y sanciones	Falta de sistematización disciplinaria	Art. 45: Los empleadores deben observar y hacer observar las normas disciplinarias establecidas. La documentación garantiza trazabilidad y legalidad en el proceso sancionador.
<b>Seguridad</b>	Cumple normativa básica, simulacros	sin Supervisión activa del cumplimiento de EPP	Reforzar la prevención activa	Art. 43 núm. 6: El empleador debe proporcionar condiciones de higiene y seguridad adecuadas. La implementación de simulacros fortalece la cultura preventiva y reduce riesgos laborales.

*Nota.* En esta tabla se evidencian todas las brechas entre las dos empresas

- **Clasificación de la brecha:** Todas son brechas negativas.

La indicación de que todas las brechas son negativas evidencia que Induhorst Cía. Ltda., se encuentra en desventaja respecto a JatariG Cía. Ltda., en los aspectos evaluados, especialmente en gestión del talento humano.

Estas brechas representan déficits estructurales y operativos en comparación con una empresa de referencia que ya ha implementado buenas prácticas organizacionales.

- **Gráfica Z propuesta:**
  - **Productividad histórica:** procesos manuales y generales en Induhorst Cía. Ltda.
  - **Brecha vertical:** diferencia en formalización, segmentación y registro.
  - **Productividad futura:** herramientas digitales, capacitación segmentada, plan de incentivos y simulacros

**Tabla 7.**

*Gráfica Z*

<b>ELEMENTO DE LA GRÁFICA Z</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ANÁLISIS COMPARATIVO</b>
<b>Productividad Histórica</b>	Procesos manuales, sin diferenciación por áreas, registros físicos, capacitación generalizada.	En Induhorst denota un bajo nivel de digitalización y una estructura organizacional poco segmentada. Esto limita la eficiencia, trazabilidad, y control interno.

<b>Brecha Vertical</b>	Diferencias en formalización, segmentación funcional y digitalización de registros.	Esta brecha refleja la distancia entre lo que Induhorst aplica actualmente y las buenas prácticas implementadas por JatariG, como el uso de sistemas digitales, capacitación diferenciada por área, y políticas bien documentadas.
<b>Productividad Futura</b>	Propuesta de mejora mediante: herramientas digitales, planes de capacitación segmentada, incentivos no salariales, y simulacros de evaluación.	Representa el objetivo deseado tras el benchmarking. Estas acciones apuntan a profesionalizar la gestión del talento humano, aumentar la eficiencia y fomentar una cultura organizacional más sólida.

Nota. En esta tabla se puede visualizar tres niveles de evolución de la productividad: el estado actual, la brecha identificada y el escenario deseado o de mejora

La Gráfica Z aplicada entre Induhorst Cía. Ltda., e JatariG Cía. Ltda., revela importantes brechas organizacionales, especialmente en el área de gestión del talento humano. La adopción de estrategias tecnológicas, capacitaciones diferenciadas y mecanismos de motivación interna permitiría a Induhorst acercarse a los estándares de su empresa referente.

### FASE 3: INTEGRACIÓN

- **Objetivos derivados:**

- 1 Implementar inducción formalizada.
  - 2 Sistematizar evaluaciones con KPIs.
  - 3 Elaborar plan anual de capacitación segmentado.
  - 4 Crear programa estructurado de incentivos.
  - 5 Digitalizar registros disciplinarios.
  - 6 Ejecutar simulacros y programas de seguridad preventiva.
- **Estrategia de comunicación:**
    - Presentación de informe a gerencia.
    - Talleres con responsables de áreas.
    - Coordinación con otras empresas o con la empresa en comparación para intercambio de prácticas.

#### **FASE 4: ACCIÓN**

- **Plan de acción:**
  - Cronograma de actividades por proceso.
  - Asignación de responsables.
  - Recursos presupuestarios asignados por trimestre.

**Tabla 8.**

*Plan de Acción SMART para Induhorst Cía. Ltda.*

<b>OBJETIVO SMART</b>	<b>ACCIÓN ESPECÍFICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>	<b>INDICADOR DE ÉXITO</b>
<b>Implementar un proceso formal de inducción para todos</b>	Elaborar y difundir un manual de inducción firmado por el	RRHH	1 mes	100% de nuevos con manual firmado

<b>los nuevos empleados.</b>	nuevo colaborador.					
<b>Establecer un sistema de evaluación del desempeño basado en KPIs.</b>	Diseñar e implementar una plantilla de evaluación semestral por competencias.	RRHH	2 meses	>85%	de empleados evaluados con KPIs	
<b>Desarrollar un plan de capacitación segmentado por área funcional.</b>	Crear una matriz anual de capacitación específica por departamento.	RRHH	3 meses	100%	de áreas con al menos 2 capacitaciones anuales	
<b>Diseñar un sistema estructurado de incentivos no salariales.</b>	Implementar un programa con criterios claros y premios mensuales o trimestrales.	RRHH	2 meses	>75%	de participación en programa de incentivos	
<b>Sistematizar el control disciplinario.</b>	Crear una base de datos digital de incidencias laborales.	Departamento Legal	1 mes	100%	de las sanciones registradas en sistema	
<b>Mejorar la cultura de prevención</b>	Realizar al menos 2 simulacros	Departamento de seguridad	Trimestral	Reducción 30%	del de incidentes	

<b>de riesgos laborales.</b>	anuales	y	reportados
	sesiones de capacitación	de	anuales
	EPP.		

*Nota.* El Plan de Acción muestra el cronograma de actividades por proceso, asignación de responsables y recursos presupuestarios asignados por trimestre.

- **Supervisión y seguimiento:**
  - **Evaluaciones periódicas:** Cada trimestre se realizará una auditoría interna para verificar el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de acción.
  - **Indicadores clave de desempeño (KPIs):** Se establecerán métricas específicas para cada proceso que permitirán monitorear avances y detectar desviaciones.
  - **Informes de avance:** Los responsables de cada proceso deberán emitir un informe mensual de cumplimiento al Comité de Mejora Continua.
  - **Retroalimentación del personal:** A través de encuestas de satisfacción laboral y entrevistas individuales se recogerán percepciones sobre los cambios implementados.
  - **Revisión del plan de acción:** Cada semestre se revisará y actualizará el plan en función de los resultados obtenidos y nuevas necesidades identificadas.
  - **Indicadores propuestos por proceso:**

**Tabla 9.**

*Indicadores propuestos por proceso*

PROCESO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA
Evaluación de desempeño	% de cumplimiento de KPIs	Trimestral

<b>Capacitación</b>	% de empleados capacitados por área	Semestral
<b>Seguridad laboral</b>	Nº de simulacros / Nº de incidentes reportados	Anual

*Nota.* La tabla muestra la propuesta de indicadores por proceso

**Análisis general del Benchmarking:** El estudio del benchmarking funcional realizado entre Induhorst Cía. Ltda., y Jatarig Cía. Ltda., permitió identificar brechas estructurales en los procesos de gestión del talento humano de la primera, respecto a las buenas prácticas aplicadas por su homóloga del mismo sector agroindustrial. La metodología de Robert C. Camp facilitó una evaluación integral, estructurada en cuatro fases, que permitieron planificar, analizar, integrar y actuar sobre los hallazgos.

En la fase de planificación, se definieron objetivos concretos y se identificó un socio comparativo estratégico con características similares en tamaño, estructura y giro de negocio. Durante la fase de análisis, se detectaron seis brechas significativas relacionadas con inducción, evaluación del desempeño, capacitación, incentivos, medidas disciplinarias y seguridad laboral. Todas las brechas mostraron carencias de formalización, sistematización y trazabilidad, lo que indica un nivel de madurez inferior en la gestión del talento humano en Induhorst.

El análisis legal de cada brecha, sustentado en artículos específicos del Código de Trabajo del Ecuador, evidenció que la adopción de mejores prácticas no solo responde a la necesidad de eficiencia interna, sino también al cumplimiento

normativo obligatorio y esto da mayor fuerza a la implementación del plan de acción propuesto.

En la fase de integración, se establecieron objetivos de mejora alineados a las brechas detectadas, promoviendo una transformación operativa con base en la experiencia de Jatarig. Finalmente, en la fase de acción, se definieron indicadores de seguimiento por proceso, cronogramas de implementación y mecanismos de supervisión, promoviendo una mejora continua con sostenibilidad en el tiempo.

En general el benchmarking representa una herramienta clave para elevar la madurez organizacional de Induhorst Cía. Ltda., en la gestión del talento humano, promoviendo prácticas más profesionalizadas, eficientes y conforme a ley, con impactos positivos tanto en el clima laboral como en la productividad institucional.

#### **4.1.2. Análisis de las Normas y Políticas aplicadas en la Gestión del Talento Humano en Induhorst Cía. Ltda., a través de la encuesta al personal administrativo.**

El análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda., permite evidenciar fortalezas y debilidades en la aplicación de las normas y políticas que rigen la gestión del talento humano.

- **Sobre datos generales**

*Donde las opciones de respuesta es: Escoger la alternativa que corresponde su criterio*

**Pregunta 1. Género**

**Tabla 10.**

*Género*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Masculino</b>	17	65%
<b>Femenino</b>	9	35%
Total	26	100%

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda.

**Análisis e interpretación:** Se puede evidenciar que la empresa tiene una fuerza laboral predominantemente masculina (65%), pero cuenta con una participación femenina considerable (35%). Esto sugiere que la equidad de género podría ser un punto de análisis en futuras estrategias de gestión del talento humano.

**Pregunta 2. Edad**

**Tabla 11.**

*Edad*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>25 - 34 años</b>	8	31%
<b>35 - 44 años</b>	10	38%
<b>Más de 44 años</b>	8	31%
Total	26	100

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda.

**Análisis e interpretación:** Los resultados demuestran que el grupo mayoritario (38%) tiene entre 35 y 44 años, lo que indica una fuerza laboral con experiencia consolidada. Los empleados jóvenes (25-34 años) y mayores de 44 años

tienen una distribución equilibrada (31% cada uno), reflejando diversidad etaria en la empresa. La empresa cuenta con una combinación adecuada de juventud y experiencia, lo que favorece el desarrollo organizacional.

**Pregunta 3. Área en el que trabaja**

**Tabla 12.**

*Áreas en el que trabaja*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Administración</b>	24	92%
<b>Recursos Humanos</b>	2	8%
Total	26	100%

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda.

**Análisis e interpretación:** Mediante los resultados se evidencia que el 92% de los empleados pertenece al área de Administración, mientras que solo el 8% trabaja en Recursos Humanos. Esto indica que la gestión del talento humano en la empresa recae en un equipo reducido. La empresa cuenta con un alto enfoque en administración, pero el área de Recursos Humanos está subrepresentada, lo que puede afectar la gestión del talento

**Pregunta 4. Antigüedad en la Empresa**

**Tabla 13.**

*Antigüedad en la empresa*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>1 - 3 años</b>	8	31%

<b>4 - 6 años</b>	12	46%
<b>Más de 6 años</b>	6	23%
Total	26	100

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda.

**Análisis e interpretación:** Con los datos obtenidos refleja que el 46% de los empleados tiene entre 4 y 6 años en la empresa, lo que indica estabilidad en la fuerza laboral. El 31% lleva entre 1 y 3 años, reflejando una rotación moderada, y el 23% supera los 6 años, demostrando compromiso a largo plazo. La empresa tiene una base sólida de empleados con experiencia, aunque es importante gestionar la rotación y retención del talento.

- **Sección I: Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo**

**Donde:**

**Tabla 14.**

*Significado de las escalas*

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
<b>1</b>	Totalmente en desacuerdo
<b>2</b>	En desacuerdo
<b>3</b>	Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
<b>4</b>	De acuerdo
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo

*Nota.* La tabla presenta el valor y significado que representan las escalas aplicadas en las tablas de la encuesta Likert.

**Pregunta 5.** ¿Conoce el Reglamento Interno de Induhost Cía. Ltda.?

**Tabla 15.**

*Conocimiento del Reglamento Interno de Induhorst Cía. Ltda.*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>5. ¿Conoce el Reglamento Interno de Trabajo de Induhorst Cía. Ltda.?</b>	6	3	6	7	4

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda.

**Análisis e interpretación:** El promedio de respuestas indica que la mayoría de los trabajadores conocen parcialmente el Reglamento Interno de Trabajo, con una tendencia hacia valores de 3 y 4. Sin embargo, un porcentaje menor señaló desconocimiento (1-2), lo que indica la necesidad de reforzar la comunicación y entrega de documentos normativos.

**Pregunta 6.** ¿La empresa ha proporcionado una inducción adecuada sobre las normas y políticas laborales?

**Tabla 16.**

*Inducción adecuada sobre las normas y políticas laborales*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>6. ¿La empresa ha proporcionado una inducción adecuada sobre las normas y políticas laborales?</b>	8	7	4	3	4

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** Los resultados muestran que un alto porcentaje de empleados considera que la inducción sobre normas y políticas ha sido suficiente, con

la mayoría de respuestas en 4 y 5. Sin embargo, aún existen casos de baja calificación (1-2), lo que sugiere que algunos empleados no han recibido adecuadamente la información inicial sobre regulaciones laborales

**Pregunta 7.** . ¿Considera que el Reglamento Interno se aplica de manera justa y equitativa?

**Tabla 17.**

*Aplicación del Reglamento Interno de Induhorst de manera justa y equitativa*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>7. ¿Considera que el Reglamento Interno se aplica de manera justa y equitativa?</b>	7	2	7	8	2

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** Las respuestas reflejan opiniones mixtas sobre la aplicación justa del Reglamento Interno de Trabajo. Aunque la mayoría otorga puntuaciones de 3 y 4, hay respuestas en niveles bajos (1 y 2), lo que puede indicar que algunos empleados perciben inconsistencias en la aplicación de normas disciplinarias y laborales.

**Pregunta 8.** La empresa respeta y cumple con las disposiciones del Código de Trabajo de Ecuador

**Tabla 18.**

*Comunicación interna*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

<b>8. ¿La empresa respeta y cumple con las disposiciones del Código de Trabajo de Ecuador?</b>	6	6	8	4	2
--	---	---	---	---	---

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** El cumplimiento del Código de Trabajo en la empresa es mayoritariamente percibido como adecuado. La mayoría de empleados respondió con valores de 4 y 5, lo que indica una percepción positiva sobre el cumplimiento de derechos laborales. Sin embargo, las respuestas en niveles bajos indican casos en los que podría haber desconocimiento o dudas sobre su correcta aplicación.

**Pregunta 9.** ¿Los procedimientos disciplinarios en la empresa están alineados con el Reglamento Interno y el Código de Trabajo?

**Tabla 19.**

*Procedimientos disciplinarios alineados al Reglamento Interno y Código de Trabajo*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>9. ¿Los procedimientos disciplinarios en la empresa están alineados con el Reglamento Interno y el Código de Trabajo?</b>	5	1	6	7	7

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e integración:** Los resultados muestran que los empleados consideran que los procedimientos disciplinarios están estructurados, pero aún hay una parte de la muestra que no los percibe como justos. Esto puede deberse a falta de claridad en la aplicación de sanciones o en la comunicación de los procedimientos disciplinarios.

- **Sección II: Políticas de la Gestión del Talento Humano**

**Pregunta 10.** ¿Se aplican incentivos (económicos o no económicos) para el reconocimiento del desempeño laboral?

**Tabla 20.**

*Procesos claros para la selección del personal*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>10. ¿La empresa cuenta con procesos claros para la selección y contratación del personal?</b>	9	4	4	5	4

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** La percepción sobre los criterios de selección y contratación varía, con la mayoría de respuestas ubicadas en 3 y 4. Esto sugiere que los procesos son en general claros, pero hay margen de mejora para aumentar la transparencia y equidad en la contratación.

**Pregunta 11.** ¿Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera periódica y objetiva?

**Tabla 21.**

*Realización de la evaluación de desempeño*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>11. ¿La empresa cuenta con procesos claros para la selección y contratación del personal?</b>	3	4	5	8	6

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhost Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** Las respuestas muestran que la evaluación del desempeño se percibe como regular o adecuada, con valores concentrados en 3 y 4. Sin embargo, algunas respuestas bajas (1-2) reflejan que algunos empleados pueden considerar que el proceso es subjetivo o que no se realiza con la frecuencia y objetividad necesarias.

**Pregunta 12.** ¿Existen oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados?

**Tabla 22.**

*Oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados de Induhost Cía. Ltda.*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>12. ¿Existen oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados?</b>	6	4	6	7	3

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhost Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** La mayoría de empleados considera insuficiente la capacitación y el desarrollo profesional dentro de la empresa. Las puntuaciones bajas (1-2) indican que muchos trabajadores sienten que no reciben suficiente formación para mejorar sus habilidades. Es un punto clave a mejorar.

**Pregunta 13.** ¿Se aplican incentivos (económicos o no económicos) para el reconocimiento del desempeño laboral?

**Tabla 23.**

*Incentivos para el reconocimiento del desempeño laboral*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>13. ¿Se aplican incentivos (económicos o no económicos) para el reconocimiento del desempeño laboral?</b>	6	9	7	1	3

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** Los resultados reflejan que los incentivos y reconocimientos no son percibidos como adecuados por la mayoría de los empleados. La alta concentración de respuestas en niveles bajos (1-2) indica que hay una falta de incentivos estructurados o de estrategias claras de motivación laboral.

**Pregunta 14.** ¿El clima laboral en la empresa es positivo y fomenta el trabajo en equipo?

**Tabla 24.**

*Clima Laboral*

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>14. ¿El clima laboral en la empresa es positivo y fomenta el trabajo en equipo?</b>	8	4	5	5	4

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** El clima laboral recibe una evaluación media, con predominancia de respuestas en 3 y 4. Esto indica que, en general, los trabajadores

consideran que el ambiente es adecuado, pero hay aspectos a mejorar para fortalecer la satisfacción laboral y la integración del equipo.

- **Sección III: Derechos y Obligaciones del Trabajador**

**Donde las opciones de respuesta son: Sí/No**

**Pregunta 15.** ¿Conoce sus derechos y obligaciones como trabajador según el Reglamento Interno de Trabajo?

**Tabla 25.**

*Conocimiento de los Derechos y Obligaciones*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	6	23%
<b>Sí</b>	20	77%
Total	26	100%

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** El 77% de los encuestados afirma conocer sus derechos laborales, mientras que un 23% indica que su conocimiento es parcial o desconocimiento. Esto sugiere la necesidad de reforzar la información sobre derechos y deberes laborales dentro de la empresa

**Pregunta 16.** ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre normativas laborales y seguridad en el trabajo?

**Tabla 26.**

*Capacitaciones sobre las Normativas Laborales y Seguridad en el Trabajo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	19%
Sí	21	81%
Total	26	100%

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** El 81% de los encuestados afirma conocer sus derechos laborales, mientras que un 19 % indica que su conocimiento es parcial o desconocimiento. Esto sugiere la necesidad de reforzar la información sobre derechos y deberes laborales dentro de la empresa.

**Pregunta 17.** Siente que sus derechos laborales son respetados por la empresa?

**Tabla 27.**

*Los derechos son respetados por la Empresa*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	4	15%
Sí	22	85%
Total	26	100%

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de

Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** El 85% de los encuestados afirma que sus derechos laborales son respetados, mientras que un 15% indica que no. Esto indica que, aunque

la empresa cumple en general con la normativa, existen casos puntuales donde podrían existir dudas o conflictos.

**Pregunta 18.** ¿Considera que los mecanismos de quejas y sugerencias dentro de la empresa son efectivos?

**Tabla 28.**

*Mecanismos de queja y sugerencias dentro de la Empresa*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	16	62%
<b>Sí</b>	10	38%
Total	26	100%

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltd

**Análisis e interpretación:** Los resultados muestran que el 38% de los empleados considera que los mecanismos de quejas y sugerencias son efectivos, mientras que un 62% no está satisfecho. Este es un punto a mejorar, ya que los empleados deben sentirse respaldados para reportar cualquier problema sin temor a represalias.

**Pregunta 19.** ¿Recibe información clara sobre sus beneficios laborales (vacaciones, permisos, seguros, entre otros)?

**Tabla 29.**

*Información clara de sus beneficios laborales*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

<b>No</b>	11	42%
<b>Sí</b>	15	58%
<b>Total</b>	26	100%

*Nota:* elaboración propia e información obtenida del personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda

**Análisis e interpretación:** El 58% de los empleados señala que la información sobre sus beneficios laborales es clara, mientras que un 42% indica que no. Esto sugiere que la empresa debe mejorar la comunicación sobre beneficios como vacaciones, permisos y seguros.

**Análisis General de la encuesta realizada:** Se constata que la mayoría del personal conoce el Reglamento Interno de Trabajo, aunque no de manera uniforme, lo cual indica una necesidad de reforzar su socialización y asegurar que todos los trabajadores lo reciban formalmente en su inducción (Art. 42 del Código de Trabajo). A pesar de que la empresa ha implementado procesos de inducción inicial, estos no han sido suficientes o estructurados para garantizar un conocimiento integral de los derechos, deberes y normas institucionales.

Respecto al cumplimiento del Código de Trabajo, la percepción general del personal es positiva, aunque persiste un margen de incertidumbre sobre la justa aplicación del reglamento, lo que sugiere posibles inconsistencias o falta de transparencia en los procedimientos disciplinarios. Este aspecto compromete la equidad y la credibilidad de las acciones internas, conforme a los principios establecidos en el Art. 45 del Código de Trabajo.

Asimismo, si bien el área administrativa está consolidada, se detecta una infrarepresentación del área de Recursos Humanos, lo cual limita la capacidad institucional para implementar y monitorear las políticas de talento humano de forma eficaz. Esto es particularmente evidente en aspectos como la capacitación, donde los resultados revelan una percepción de insuficiencia, incumpliendo el mandato del Art. 188 del Código de Trabajo sobre formación técnica continua.

En cuanto a la evaluación del desempeño, los empleados manifiestan que esta no se realiza de manera periódica ni objetiva. La ausencia de indicadores de desempeño (KPIs) afecta la equidad en las decisiones de promoción y desarrollo profesional, lo cual debe ser corregido conforme al Art. 46 del Código.

#### **4.1.3. Discusión del primer objetivo**

La evaluación integral de los datos obtenidos mediante entrevista, encuesta y benchmarking funcional evidencia que, aunque Induhorst Cía. Ltda., cuenta con normas y políticas formales (Reglamento Interno y disposiciones del Código de Trabajo), su implementación presenta debilidades que limitan su efectividad operacional.

La gestión del talento humano se fundamenta en políticas claras que orientan el comportamiento laboral hacia los objetivos estratégicos organizacionales (Chiavenato, 2019). Los resultados muestran que únicamente el 77 % del personal conoce plenamente sus derechos y obligaciones, lo que refleja una debilidad en la difusión de los instrumentos normativos internos. Esta situación compromete la eficacia del sistema de control interno y la cultura organizacional.

La inducción representa un mecanismo esencial para integrar al trabajador en la cultura corporativa, alineando sus funciones con las metas institucionales (Molina et al., 2021). En Induhorst, este proceso carece de formalización, siendo principalmente verbal y no documentado. En contraste, la empresa JatariG cuenta con procedimientos de inducción estructurados, lo cual contribuye a una mejor adaptación del personal.

La evaluación sistemática basada en indicadores es indispensable para garantizar la equidad y mejorar la gestión del desempeño (Sánchez & Sánchez, 2022). En Induhorst, dicho proceso se realiza manualmente y sin periodicidad fija. Esta práctica limita la retroalimentación objetiva, impide la toma de decisiones basada en evidencias y afecta la percepción de justicia organizacional.

Las políticas de incentivos, sean económicos o simbólicos, son fundamentales para estimular el rendimiento y el compromiso del personal (Dolan et al., 2024). En la empresa, la ausencia de incentivos estructurados constituye una debilidad identificada por el personal encuestado. En comparación, JatariG implementa incentivos no monetarios que fortalecen el clima laboral y la retención del talento. La comunicación efectiva y los mecanismos de retroalimentación son pilares para la gobernanza organizacional y la satisfacción laboral (Werther et al., 2019). En Induhorst, el 62 % del personal considera que los mecanismos de quejas y sugerencias no son efectivos. Esta situación puede obstaculizar la identificación temprana de conflictos y oportunidades de mejora.

La capacitación segmentada y constante fortalece las competencias y favorece la adaptación al cambio (Molina et al., 2021; Sánchez & Sánchez, 2022). En

Induhorst, la formación carece de planificación por áreas, y la actualización de contenidos es limitada, lo que restringe el crecimiento profesional del talento humano.

El análisis comparativo con Jatarig Cía. Ltda., evidenció la efectividad de prácticas como la inducción documentada, la evaluación estructurada del desempeño y el uso de incentivos no económicos. Estas estrategias están alineadas con el enfoque sistémico propuesto por Chiavenato (2019), el cual promueve la eficiencia, la motivación y la cohesión organizacional.

Por lo tanto, se puede establecer que Induhorst Cía. Ltda., ha establecido políticas internas formales, pero requiere optimizar su aplicación, difusión y actualización. La implementación de buenas prácticas observadas en la empresa comparable, así como la adecuación a los fundamentos teóricos abordados, permitirá consolidar un modelo de gestión del talento humano eficiente, justo y orientado al desarrollo organizacional sostenible.

#### **4.2. Examen del control interno en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., en el marco de COSO I.**

La empresa cuenta con normativas claras sobre selección y contratación de personal, establecidas en su Reglamento Interno de Trabajo. Sin embargo, se aplicó un enfoque integral para clave como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, así como la supervisión y monitoreo. La aplicación del COSO I permitió identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, contribuyendo a optimizar la gestión del talento humano en Induhorst Cia. Ltda., y fortalecer la eficiencia operativa de la empresa.

## 1 AMBIENTE DE CONTROL

**Tabla 30.**

*Evaluación del sistema de control interno a base de COSO I en el Ambiente de Control*

<b>EMPRESA INDUHORST CIA. LTDA.</b>						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I</b>						
<b>Objetivo:</b> Establecer el cumplimiento de la gestión del Talento Humano						
<b>Descripción COSO I:</b> Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.						
<b>1. AMBIENTE DE CONTROL</b>						
<b>Principio:</b> Integridad y Valores Éticos						
N	Preguntas	Resp.		Calif.		Observaciones
		Si	No	PT	CT	
1	¿Existe un código de ética formalizado?		X	10	0	Falta de implementación de un código de ética. <span style="color: red;">Ⓜ</span>
2	¿La estructura organizacional está claramente definida?	X		10	10	Se encuentra bien definida
3	¿Los empleados reciben capacitación adecuada?	X		10	5	Capacitación es anual.
4	¿Están claramente definidas las responsabilidades del personal?	X		10	10	Las responsabilidades están claramente especificadas.
5	¿La dirección promueve una cultura de cumplimiento?	X		10	5	Debe reforzarse la promoción del cumplimiento.
<b>TOTAL</b>			$\Sigma$	<b>50</b>	<b>30</b>	
<b>✔= Verificado</b>						
Elaborado por: <b>K.L.S.S.</b>				25-01-2025		

Nota. PT: Puntaje Teórico. CT: Puntaje Constatado. En esta tabla se evalúa el principio de Integridad y Valores Éticos del componente “Ambiente de Control”. Elaboración propia con base en la aplicación de la lista de cotejo COSO I.

Análisis de riesgos de acuerdo a la determinación del Nivel de Confianza y el Riesgo de Control:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Tabla 31.**

*Análisis de los Riesgos-Ambiente de Control*

---

### AMBIENTE DE CONTROL

---

- **Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación Total (CT) X 100}}{\text{Ponderación Total (PT)}}$$

$$NC = \frac{30}{50} \times 100$$

$$NC = 60 \% \text{ (Moderado)}$$


---

- **Riesgo de Control**

- $NR = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$

- $NR = 100\% - 60\%$

- $NR = 40\% \text{ (Moderado)}$

**Análisis:** El nivel de confianza del 60% posiciona a la empresa en un rango moderado, lo cual refleja que existen fundamentos básicos de control como estructuras organizativas claras y definiciones de funciones. Sin embargo, la falta de un código de ética actualizado y la capacitación irregular representan vacíos significativos. El nivel de riesgo del 40% sugiere que, si no se fortalecen los valores institucionales, puede deteriorarse la cultura de control en el tiempo. Se recomienda actualizar el código de ética, institucionalizar su aplicación y fortalecer la cultura organizacional mediante capacitaciones periódicas

*Nota.* El Ambiente de Control es el componente más fortalecido (60% NC – 40% NR / Moderado - Moderado), reflejando procedimientos implementados y documentados adecuadamente.

## 2 EVALUACIÓN DE RIESGOS.

**Tabla 32.**

*Evaluación del sistema de control interno a base de COSO I en la Evaluación de Riesgos*

EMPRESA INDUHORST CIA. LTDA.				
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I				
<b>Objetivo:</b> Establecer el cumplimiento de la gestión del Talento Humano				
<b>Descripción COSO I:</b> Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.				
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS				
<b>Principio:</b> Identificación y Análisis de Riesgos				
N	Preguntas	Resp.		Observaciones
		Si	No	

1	¿Se ha identificado formalmente los riesgos en talento humano?	X	10	0	No se ha realizado una evaluación formal de riesgos. (h)
2	¿Existe una matriz de riesgos laboral?	X	10	0	No existe una matriz de riesgos laboral. (h)
3	¿Se revisan periódicamente los riesgos en los procesos de RR.HH?	X	10	10	Se revisa ocasionalmente por disposiciones reguladoras.
4	¿Se aplican acciones para mitigar riesgos en contratación y evaluación?	X	10	5	Se aplican acciones, pero no están documentadas.
5	¿Se considera el riesgo de pérdida de talento clave?	X	10	0	No se analiza el impacto de la pérdida de talento clave. (h)
<b>TOTAL</b>			<b>Σ 50</b>	<b>15</b>	
<b>Y= Verificado</b>					
Elaborado por: <b>K.L.S.S.</b>					25-01-2025
Revisado por: <b>W.D.C.Q.</b>					25-01-2025

Nota. PT: Puntaje Teórico. CT: Puntaje Constatado. En esta tabla se evalúa el principio de Integridad y Valores Éticos del componente “Ambiente de Control”. Elaboración propia con base en la aplicación de la lista de cotejo COSO I.

Análisis de riesgos de acuerdo a la determinación del Nivel de Confianza y el Riesgo de Control:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%

85% -50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Tabla 33.**

*Análisis de los Riesgos-Evaluación de los Riesgos*

<b>EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Nivel de Confianza</u></b></li> </ul> $NC = \frac{\text{Calificación Total (CT) X 100}}{\text{Ponderación Total (PT)}}$ $NC = \frac{15}{50} x 100$ <p><b>NC = 30 % (Bajo)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Riesgo de Control</u></b></li> <li>• NR = 100% – <i>Nivel de Confianza</i></li> <li>• NR = 100% – 30%</li> <li>• NR = 70% (<i>Alto</i>)</li> </ul>

**Análisis:** El bajo nivel de confianza del 30% evidencia una crítica ausencia de mecanismos formales para la identificación y análisis de riesgos en talento humano. La inexistencia de una matriz de riesgos y la falta de planes de mitigación documentados limitan seriamente la capacidad de la empresa para anticiparse a eventos adversos. Con un nivel de riesgo del 70%, se pone en riesgo la continuidad operativa frente a contingencias. Se recomienda diseñar una matriz de riesgos laborales, realizar evaluaciones periódicas y establecer protocolos de respuesta.

*Nota.* La Evaluación de Riesgos presenta el mayor desafío, con solo 50% de nivel de confianza, lo que sugiere una debilidad en la identificación y respuesta oportuna a riesgos inherentes a la gestión del talento humano.

### 3 ACTIVIDADES DE CONTROL

**Tabla 34.**

*Evaluación del sistema de control interno a base de COSO I en las Actividades de Control*

<b>EMPRESA INDUHORST CIA. LTDA.</b>						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I</b>						
<b>Objetivo:</b> Establecer el cumplimiento de la gestión del Talento Humano						
<b>Descripción COSO I:</b> Acciones, Normas y Procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.						
<b>3. ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>Principio:</b> Controles Institucionales y Procedimentales						
N	Preguntas	Resp.		Calif.		Observaciones
		Si	No	PT	CT	
1	¿Existen procedimientos documentados para selección y evaluación?	X		10	5	Existen, pero requieren actualización.
2	¿Las evaluaciones de desempeño tienen criterios definidos?	X		10	5	Se encuentran definidos, aunque se utilizan los mismos criterios anualmente.
3	¿Se verifican antecedentes laborales durante la contratación?		X	10	0	Se indagan pero no se verifica formalmente. (h)
4	¿Se segmentan las capacitaciones según el área?	X		10	10	Se realiza por diferentes necesidades, no planificada.

5	¿Se aplican medidas correctivas ante bajo desempeño?	X	10	5	Aplicación irregular y poco documentada.
<b>TOTAL</b>			$\Sigma$ 50	25	
<b>¥= Verificado</b>					
Elaborado por: <b>K.L.S.S.</b>			25-01-2025		
Revisado por: <b>W.D.C.Q.</b>			25-01-2025		

*Nota.* PT: Puntaje Teórico. CT: Puntaje Constatado. En esta tabla se evalúa el principio de Integridad y Valores Éticos del componente “Ambiente de Control”. Elaboración propia con base en la aplicación de la lista de cotejo COSO I.

Análisis de riesgos de acuerdo a la determinación del Nivel de Confianza y el Riesgo de Control:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Tabla 35.**

*Análisis de los Riesgos - Actividades de Control*

ACTIVIDADES DE CONTROL	
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Nivel de Confianza</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Riesgo de Control</u></li> <li>NR = 100% – <i>Nivel de Confianza</i></li> </ul>

---

$$NC = \frac{\text{Calificación Total (CT) X 100}}{\text{Ponderación Total (PT)}}$$

- NR = 100% – 50%
- NR = 50% (*Alto*)

$$NC = \frac{25}{50} \times 100$$

**NC = 50 % (Moderado)**

---

**Análisis:** El 50% de nivel de confianza muestra que la empresa se encuentra en un punto crítico. Aunque existen controles y procedimientos, muchos no están actualizados o formalizados. El riesgo de control del 50% evidencia que la falta de ejecución efectiva de estos controles podría comprometer la eficiencia y legalidad del proceso de talento humano. Se recomienda revisar y actualizar los procedimientos documentados, establecer controles segmentados por área y aplicar medidas correctivas de manera sistemática.

---

*Nota.* Las Actividades de Control presentan un nivel de confianza moderado (50%) y un nivel de riesgo alto (50%), lo que indica que se encuentra en un nivel intermedio pero necesitan ser reforzados.

#### **4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

##### **Tabla 36.**

*Evaluación del sistema de control interno a base de COSO I en la Información y Comunicación*

---

**EMPRESA INDUHORST CIA. LTDA.**

---

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I**

---

**Objetivo:** Establecer el cumplimiento de la gestión del Talento Humano

---

**Descripción COSO I:** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

#### 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**Principio:** Transparencia y Canales de Comunicación

N	Preguntas	Resp.		Calif.		Observaciones
		Si	No	PT	CT	
1	¿Los trabajadores conocen sus funciones y beneficios?	X		10	10	Comunicación aceptable sobre beneficios.
2	¿Existen canales para quejas y sugerencias?	X		10	5	El canal es físico, poco utilizado.
3	¿Se comunican políticas y procedimientos regularmente?		X	10	0	No hay difusión periódica. Se deben conocer a través del Reglamento Interno de Trabajo. (h)
4	¿Se entrega retroalimentación de evaluaciones al personal?	X		10	5	Retroalimentación informal.
5	¿La comunicación es clara y efectiva en todos los niveles?		X	10	0	Comunicación descendente deficiente. (h)
<b>TOTAL</b>			<b>Σ</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	
<b>Y= Verificado</b>						
Elaborado por: <b>K.L.S.S.</b>						25-01-2025
Revisado por: <b>W.D.C.Q.</b>						25-01-2025

*Nota.* PT: Puntaje Teórico. CT: Puntaje Constatado. En esta tabla se evalúa el principio de Integridad y Valores Éticos del componente “Ambiente de Control”. Elaboración propia con base en la aplicación de la lista de cotejo COSO I.

Análisis de riesgos de acuerdo a la determinación del Nivel de Confianza y el

Riesgo de Control:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Tabla 37.**

*Análisis de los Riesgos - Información y Comunicación*

---

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

---

- **Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación Total (CT) X 100}}{\text{Ponderación Total (PT)}}$$

$$NC = \frac{20}{50} \times 100$$

$$NC = 40 \% \text{ (Bajo)}$$

- **Riesgo de Control**

- $NR = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$

- $NR = 100\% - 40\%$

- $NR = 60\% \text{ (Alto)}$

---

**Análisis:** Con un nivel de confianza del 40%, este componente presenta deficiencias importantes, especialmente en la difusión de políticas, la comunicación bidireccional y la entrega de retroalimentación. El riesgo del 60% revela una alta probabilidad de que los colaboradores no estén correctamente alineados con los objetivos institucionales. Es necesario implementar canales de comunicación

---

eficaces, digitalizar la difusión de normas internas y fomentar la retroalimentación continua

*Nota.* Información se encuentran en un punto medio, pero con oportunidad de reforzarse.

## 5 SUPERVISIÓN

**Tabla 38.**

*Análisis de los Riesgos - Supervisión*

EMPRESA INDUHORST CIA. LTDA.							
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO I							
<b>Objetivo:</b> Establecer el cumplimiento de la gestión del Talento Humano							
<b>Descripción COSO I:</b> Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.							
5. SUPERVISIÓN							
<b>Principio:</b> Evaluación y Seguimiento Continuo							
N	Preguntas	Resp.		Calif.		Observaciones	
		Si	No	PT	CT		
1	¿Se realizan auditorías internas periódicas al área de talento humano?	X		10	5	Se realizan de forma esporádica.	
2	¿Se aplican planes de mejora tras auditorías internas?	X		10	5	No se documentan los resultados.	
3	¿Se evalúan indicadores de gestión del talento humano?		X	10	0	No se utilizan indicadores formales. <span style="color: red;">(h)</span>	

<b>4</b>	¿Se supervisa el cumplimiento de políticas internas?	X	10	0	Supervisión no sistemática. (h)
<b>5</b>	¿Se da seguimiento a recomendaciones emitidas?	X	10	5	Existe seguimiento parcial, no documentado.
<b>TOTAL</b>			<b>Σ 50</b>	<b>15</b>	
<b>¥= Verificado</b>					
Elaborado por: <b>K.L.S.S.</b>					25-01-2025
Revisado por: <b>W.D.C.Q.</b>					25-01-2025

*Nota.* PT: Puntaje Teórico. CT: Puntaje Constatado. En esta tabla se evalúa el principio de Integridad y Valores Éticos del componente “Ambiente de Control”. Elaboración propia con base en la aplicación de la lista de cotejo COSO I.

Análisis de riesgos de acuerdo a la determinación del Nivel de Confianza y el Riesgo de Control:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Tabla 39.**

*Análisis de los Riesgos - Supervisión*

---

**SUPERVISIÓN**

---

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Nivel de Confianza</u></b></li> </ul> $NC = \frac{\text{Calificación Total (CT) X 100}}{\text{Ponderación Toral (PT)}}$ $NC = \frac{15}{50} \times 100$ <p><b>NC = 30 % (Bajo)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Riesgo de Control</u></b></li> <li>• NR = 100% – <i>Nivel de Confianza</i></li> <li>• NR = 100% – 30%</li> <li>• NR = 70% (<i>Alto</i>)</li> </ul>
---	---

---

**Análisis:** El nivel de confianza del 30% y un riesgo de control del 70% reflejan una debilidad estructural en los mecanismos de supervisión y seguimiento. La falta de indicadores de gestión, la escasa documentación de auditorías internas y la nula evaluación de cumplimiento comprometen la mejora continua. Se recomienda implementar auditorías regulares, sistematizar los resultados y establecer indicadores claves que faciliten el monitoreo del área.

---

*Nota.* La Supervisión (30% NC – 70% NR / Bajo - Alto) está en un nivel crítico, por lo que se requiere establecer mecanismos de revisión más sistemáticos y periódicos.

#### **4.2.1. Matriz de Hallazgos en el examen del Control Interno en la Gestión del Talento Humano en Induhorst Cía. Ltda., en el marco de COSO I.**

La aplicación del modelo COSO I permitió identificar deficiencias estructurales y operativas en la gestión del talento humano de Induhorst Cía. Ltda., a través del análisis de cinco componentes clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y seguimiento. Cada componente refleja situaciones actuales (condición) que se compararon con criterios normativos y teóricos (criterio), evidenciando causas específicas, efectos institucionales, sustento legal y posibles líneas de mejora.

**Tabla 40.**

Hallazgos del Control Interno en la Gestión del Talento Humano en Induhost Cía. Ltda.

<b>EMPRESA INDUHORST CÍA. LTDA.</b>							
<b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO COSO I</b>							
<b>MATRIZ DE HALLAZGOS</b>							
<b>AÑO 2023</b>							
<b>Componente</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Base Legal</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<b>COSO I</b>							
<b>Ambiente de Control</b>	Ausencia de un código de ética formalizado y capacitación limitada.	Debe existir un entorno ético y cumplimiento, con formación del personal.	Falta de implementación de políticas formales y de planificación en la formación.	Débil cultura institucional, escasa conciencia sobre el cumplimiento y posibles errores.	Art. 42 Código de Trabajo: El empleador debe orientar sobre las condiciones laborales y normativas internas.	El entorno institucional presenta debilidades que afectan la consolidación de una cultura ética organizacional.	Establecer y socializar un código de ética, reforzar capacitaciones periódicas sobre valores organizacionales.

<b>Evaluación de Riesgos</b>	No se cuenta con una matriz de riesgos ni se identifica la pérdida de talento clave.	La organización debe identificar y mitigar riesgos operacionales y estratégicos.	Ausencia de procesos sistemáticos de evaluación y gestión de riesgos en talento humano.	Mayor exposición a contingencias, poca anticipación ante pérdida de personal clave.	Art. 46 literal h Código de Trabajo: Evaluar periódicamente el cumplimiento de las obligaciones del trabajador.	Se evidencia una gestión preventiva ante riesgos inherentes a la gestión del personal.	Diseñar una matriz de riesgos y establecer protocolos de análisis y mitigación por procesos.
<b>Actividades de Control</b>	Procedimientos desactualizados, evaluación sin segmentación por áreas.	Las actividades deben estar documentadas y actualizadas y alineadas con objetivos.	Desactualización de procedimiento s y falta de control segmentado por área funcional.	Procesos ineficientes y pérdida de trazabilidad en el desempeño organizacional .	Art. 45 Código de Trabajo: Aplicar medidas disciplinarias conforme las normas establecidas en el reglamento interno.	Se requiere actualizar los procedimientos y adecuarlos a las funciones específicas del personal.	Formalizar los controles internos y segmentar procedimientos según las áreas del talento humano.

<b>Información y Comunicación</b>	Canales de sugerencia poco utilizados y escasa difusión de políticas internas.	La entidad debe garantizar transparencia y comunicación organizacional efectiva.	Predominio de medios físicos, falta de cultura de retroalimentación e innovación y comunicación.	Falta de alineación entre colaboradores y objetivos estratégicos de la empresa.	de Art. 188 Código de Trabajo: El empleador debe proporcionar los medios para el desarrollo y formación de sus trabajadores.	La comunicación vertical y horizontal es limitada, afectando la efectividad institucional.	Establecer canales digitales, socializar políticas internas y fomentar espacios de participación activa.
<b>Supervisión y Seguimiento</b>	No se aplican auditorías regulares ni se utilizan indicadores de gestión.	Supervisar y mejorar continuamente los procesos con base en indicadores.	Débil monitoreo institucional y escasa documentación de procesos internos.	Incertidumbre en la gestión, falta de trazabilidad y mejora continua.	Art. 46 literal h Código de Trabajo: Evaluar el cumplimiento de obligaciones para garantizar eficiencia y legalidad.	El área presenta una supervisión deficiente, lo cual limita la retroalimentación y acciones correctivas.	Establecer auditorías periódicas y usar indicadores clave de desempeño en talento humano.

*Nota.* Elaboración propia con base en el modelo COSO I y el Código de Trabajo del Ecuador.

La aplicación de este marco evidenció que, si bien existen ciertos elementos de control establecidos, aún se mantienen falencias significativas en los procesos de ética organizacional, prevención de riesgos, procedimientos internos, comunicación institucional y seguimiento continuo.

El análisis integral de los hallazgos pone de manifiesto que la empresa mantiene un control interno con niveles de confianza que oscilan entre moderado y bajo, lo cual requiere la aplicación urgente de estrategias de mejora estructural. Las recomendaciones asociadas se enfocan en la actualización de políticas, fortalecimiento de la comunicación, institucionalización de auditorías internas, y adopción de herramientas para la evaluación y mitigación de riesgos, en cumplimiento con lo establecido en el Código de Trabajo del Ecuador.

#### **4.2.2. Aplicación del FODA a través del examen del Control Interno en la Gestión del Talento Humano en Induhorst Cía. Ltda., en el marco de COSO I.**

A través del examen de los componentes del modelo COSO I, se obtiene evidencia concreta sobre el estado del control interno en áreas clave, lo cual posibilita clasificar las fortalezas que respaldan la eficiencia organizacional, las debilidades que limitan el desempeño, las oportunidades derivadas del entorno que pueden aprovecharse estratégicamente, y las amenazas que representan riesgos potenciales para la sostenibilidad institucional. Esta metodología facilita el diseño de planes de mejora orientados a optimizar la cultura organizacional, fortalecer los procesos de gestión del talento humano y alinear las prácticas internas con los objetivos estratégicos de la entidad.

**Tabla 41.**

*Análisis FODA a partir del examen del Control Interno en Induhost Cía. Ltda.*

<b>EMPRESA INDUHORST CÍA. LTDA.</b>	
<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de una estructura organizativa definida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de implementar una matriz de riesgos laborales para anticipar eventos adversos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Claridad en la definición de funciones y responsabilidades del personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora potencial de la comunicación interna mediante canales digitales estructurados.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia de procedimientos básicos en selección y evaluación del talento humano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formalización de programas de incentivos no económicos y sistemas de reconocimiento.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento generalizado de funciones y beneficios laborales por parte de los colaboradores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de indicadores de gestión como herramienta para fortalecer la toma de decisiones.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia de un código de ética formalizado y actualizado institucionalmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de talento clave ante la falta de estrategias de retención y planes de sucesión.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistencia de una matriz de riesgos y de protocolos documentados para su mitigación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevada exposición a errores e incumplimientos por la débil supervisión estructurada.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitaciones en los canales de comunicación interna y retroalimentación informal al personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desmotivación del talento humano por la falta de incentivos sostenidos.</li></ul>

*Nota.* En esta tabla se establece que el análisis estratégico permite visualizar los elementos internos y externos que afectan el control interno.

A continuación, se presenta un Plan de Mejora de Procesos orientado a optimizar los flujos de trabajo en la gestión del talento humano de Induhorst Cía. Ltda., tomando en cuenta los principios de eficiencia operativa, control interno y mejora continua:

**Tabla 42.**

*Plan de Mejora de Procesos orientado a optimizar los flujos de trabajo en la gestión del talento humano de Induhorst Cía. Ltda*

<b>Objetivo del Proceso</b>	<b>Problema Detectado</b>	<b>Acción Correctiva o de Mejora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de Éxito</b>	<b>Explicación del Indicador</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>
<b>Optimizar el proceso de selección y contratación</b>	Falta de verificación de antecedentes y criterios homogéneos en la selección	de Implementar un procedimiento estandarizado con verificación de referencias laborales y aplicación de pruebas psicométricas	RRHH	Tasa de éxito de nuevos ingresos $\geq$ 90%	Este indicador mide el porcentaje de nuevos empleados que cumplen con las expectativas y permanecen en la empresa tras un período determinado (por ejemplo, 6 meses). Un resultado igual o superior al 90% refleja que el proceso de selección ha sido eficiente y	2 meses

								que se contrataron candidatos idóneos.	
<b>Estandarizar el sistema de evaluación del desempeño</b>	Evaluación informal, sin indicadores clave definidos	Diseñar e implementar una herramienta de evaluación con KPIs definidos por cargo	Coordinador de RR.HH.	Evaluaciones aplicadas en 100% de áreas	Representa el grado de cobertura de la herramienta de evaluación implementada. Lograr un 100% indica que todas las áreas funcionales de la empresa están evaluando a su personal bajo criterios objetivos y estandarizados.	3 meses			
<b>Mejorar los canales de comunicación interna</b>	Canales físicos ineficaces, sin trazabilidad	Digitalizar los canales mediante una plataforma interna para sugerencias, reclamos y comunicación organizacional	Departamento de Sistemas y RR.HH.	80% de satisfacción comunicacional	Es un indicador que proviene generalmente de encuestas internas. Si el 80% o más del personal manifiesta estar satisfecho con los nuevos canales de comunicación, se considera que estos son	1 mes			

						efectivos, oportunos y accesibles.		
<b>Incrementar la frecuencia y calidad de la capacitación</b>	Capacitaciones generales y no focalizadas	no	Crear una matriz de necesidades por área y establecer un cronograma anual segmentado	Responsable de Capacitación (RRHH)	100% de áreas capacitadas según cronograma	de	Evalúa si todas las áreas de la empresa recibieron la capacitación programada en función de sus necesidades específicas. Este indicador también verifica el cumplimiento del cronograma anual propuesto.	4 meses
<b>Documentar y formalizar procedimientos de RR.HH.</b>	Procesos estandarizados, inexistencia de manuales	no	Elaborar y aprobar manuales de procesos y procedimientos para reclutamiento, evaluación, promoción, sanciones y desvinculación	Dirección Administrativa y Jurídica	100% de procesos documentados	de	Refiere al total de procesos del departamento de talento humano que han sido descritos, organizados y formalizados en manuales o instructivos. Alcanzar este porcentaje asegura que las actividades no dependan únicamente del	3 meses

							conocimiento individual, sino que se institucionalicen.	
<b>Mejorar el monitoreo y supervisión del área de talento humano</b>	Falta de auditorías internas y seguimiento de recomendaciones	y	Establecer un cronograma de auditorías internas y sistemas de seguimiento	un de	Unidad de Auditoría Interna	Cumplimiento $\geq 90\%$ de hallazgos subsanados	Mide el porcentaje de observaciones o hallazgos de auditoría que han sido corregidos satisfactoriamente. Un cumplimiento mayor al 90% sugiere una adecuada respuesta a los procesos de control interno.	6 meses
<b>Implementar un sistema de incentivos por desempeño</b>	Ausencia de mecanismos formales de motivación	de	Establecer un plan de incentivos económicos (días libres, reconocimientos públicos, vales de consumo)	no (días	RRHH	Aumento del índice de satisfacción $\geq 20\%$	Indica si las acciones implementadas (como incentivos no monetarios) han generado un incremento en la satisfacción laboral de al menos un 20%, en comparación con la situación anterior. Este valor	

---

usualmente se obtiene  
mediante encuestas de clima  
laboral.

---

*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados del diagnóstico interno y hallazgos obtenidos mediante la aplicación del modelo COSO I en Induhorst Cía. Ltda. (2023).

El plan de mejora propuesto para la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., ha sido diseñado con base en los hallazgos detectados a través de la aplicación del modelo COSO I. Este plan identifica procesos clave que requieren intervención inmediata y establece acciones correctivas concretas, responsables asignados, indicadores de éxito medibles y plazos realistas de ejecución.

Cada acción está orientada a fortalecer uno o varios componentes del control interno. Por ejemplo, la optimización del proceso de selección busca reducir errores en la contratación mediante procedimientos estandarizados y verificables. Asimismo, la mejora en la evaluación del desempeño responde a la necesidad de contar con instrumentos formales y objetivos que permitan monitorear el rendimiento organizacional.

Además, se evidencia una atención especial en la comunicación interna y la capacitación, aspectos que fueron calificados como débiles en el diagnóstico inicial. La digitalización de canales de comunicación y la elaboración de un cronograma segmentado de capacitaciones permitirán una alineación más efectiva entre el personal y los objetivos estratégicos institucionales.

La implementación de indicadores como la tasa de éxito en nuevos ingresos, la cobertura de evaluaciones por áreas, o el cumplimiento de hallazgos de auditoría interna, permitirá no solo verificar el grado de avance de las mejoras, sino también fomentar una cultura de seguimiento, evaluación y mejora continua.

Por lo tanto, el plan de mejora está alineado con los principios de eficiencia, eficacia y economía, y constituye un instrumento esencial para la consolidación de un sistema de gestión del talento humano robusto, documentado y sostenible en el tiempo

#### **4.2.4. Discusión del segundo objetivo**

El examen realizado a partir de la evaluación del modelo COSO I en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., revela una aplicación parcial y poco articulada de los cinco componentes fundamentales del control interno. Esta situación compromete el cumplimiento de objetivos estratégicos y refleja una débil estructura organizacional en el área de talento humano.

El ambiente de control, considerado por Cubero (2019) como la base sobre la cual se sustentan los demás componentes del sistema, evidencia serias limitaciones. La empresa carece de un código de ética estructurado, políticas formales de comportamiento y estructuras definidas para establecer autoridad y responsabilidad, lo que repercute en la disciplina organizacional. Mantilla (2019) destaca que el ambiente de control debe fomentar integridad y valores éticos, principios ausentes o insuficientemente promovidos en la empresa.

En lo referente a la evaluación de riesgos, se observó que Induhorst no aplica herramientas preventivas como mapas de riesgos, cuestionarios o listas de verificación. Esto se contrapone a lo planteado por Castañeda (2018), quien establece

que la identificación y análisis de riesgos debe estar integrada a todos los procesos de la entidad para minimizar impactos y facilitar la toma de decisiones. La ausencia de este componente limita la capacidad de anticipación ante fallas operativas en la gestión del personal.

El componente de actividades de control, según Mero (2022), debe comprender métodos operacionales para fortalecer la eficiencia y asegurar la correcta ejecución de los procedimientos. Sin embargo, en la práctica, la empresa presenta falencias en la documentación y aplicación de dichos controles en procesos como selección, contratación, evaluación del desempeño o capacitación. Esta carencia impide la trazabilidad de acciones y aumenta el riesgo de decisiones no objetivas.

En cuanto a la información y comunicación, el sistema actual de Induhorst no asegura la distribución eficaz de información laboral, ni garantiza espacios estructurados de retroalimentación. Luna et al. (2019), sostienen que el control interno moderno requiere canales de comunicación sólidos, veraces y oportunos para asegurar la transparencia organizacional y mejorar la coordinación entre áreas.

En el componente de monitoreo, la empresa no realiza seguimientos periódicos ni auditorías internas al área de talento humano, lo que limita el proceso de mejora continua. Según Arias et al. (2019), el monitoreo es clave para evaluar el funcionamiento del control interno a través de mecanismos formales y permanentes que permitan tomar acciones correctivas. La falta de este seguimiento en Induhorst conlleva a una gestión basada en la corrección reactiva más que en la prevención.

Estas carencias también se reflejan en la falta de medición sistemática de los principios de eficiencia, eficacia y efectividad. Según Rodríguez et al. (2019), la

eficiencia implica el uso adecuado de recursos; la eficacia, el logro de objetivos; y la efectividad, la integración de ambos. En el caso analizado, la ausencia de indicadores de gestión impide medir con claridad estos aspectos, afectando la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, desde la perspectiva de Chiavenato (2019), la gestión del talento humano debe centrarse en el desarrollo del conocimiento organizacional y en la alineación de políticas con los objetivos institucionales. No obstante, la empresa aún opera con un enfoque operativo tradicional y carece de una visión estratégica del recurso humano como eje del crecimiento organizacional.

Por tanto, la empresa requiere una reestructuración del sistema de control interno que contemple la integración de los cinco componentes de COSO I, fortaleciendo especialmente los procesos de evaluación de riesgos, control de actividades y monitoreo, para asegurar una gestión del talento humano que sea eficiente, efectiva y alineada con las necesidades de desarrollo organizacional.

#### **4.3. Medición de la eficiencia y eficacia del control interno en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda.**


Con base en el modelo COSO I y la finalidad de evaluar el impacto del control interno en los procesos de talento humano, se diseñaron y aplicaron una serie de indicadores que permiten medir la eficiencia y eficacia en aspectos clave de la gestión del personal administrativo. Estos indicadores fueron seleccionados considerando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización, así como por su fundamentación teórica y aplicabilidad en contextos organizacionales similares, como señalan Sánchez & Sánchez (2022) y Rodríguez et al. (2019).

### 4.3.1. Indicadores de eficiencia y eficacia utilizados

Se identificaron ocho indicadores estratégicos que abarcan dimensiones cuantitativas y cualitativas. A continuación, se presenta la tabla y análisis:

**Tabla 43.**

*Indicador de Eficiencia: Cumplimiento de Procesos de Selección*

	<b>Indicador No. 1</b>
<b>INDUHORST CÍA. LTDA.</b>	
<b>PROCESO: SELECCIÓN</b>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador:</b>	
Cumplimiento de procesos de selección	
<b>Tipo de Indicador:</b>	
Eficiencia – Proceso	
<b>Objetivo:</b>	
Medir si los procesos de selección se realizan según los protocolos internos.	
<b>Formula:</b>	
$\frac{N^{\circ} \text{ procesos con protocolo}}{\text{Total procesos de selección}} * 100$	
<b>Definición:</b>	
Evalúa el respeto a los procedimientos definidos para garantizar objetividad y legalidad.	
<b>Meta esperada:</b>	
No menor al 90%	
<b>Resultado:</b>	
$\frac{9}{10} \times 100 = 90\%$	
<b>Fuente:</b>	

---

Reglamento Interno Induhorst Cía. Ltda.

---

**Interpretación:**

Cumple con el protocolo establecido en los procesos de selección.

---

**Análisis y Variación:**

El valor obtenido del indicador es del 90%. Esto significa que se alcanza la meta, lo que refleja un buen control del proceso.

---

**Período de medición:**

Anual

---

**Recomendaciones:**

Realizar auditorías periódicas al proceso de selección y reforzar la capacitación sobre su correcta aplicación.

---

*Nota.* El indicador alcanzó un cumplimiento del 90%, lo que demuestra que los procesos de selección siguen adecuadamente los protocolos internos establecidos, garantizando objetividad en las contrataciones. Elaboración propia con base en el Reglamento Interno de Induhorst Cía. Ltda., 2023.

**Tabla 44.**

*Indicador de Eficacia: Tasa de rotación de personal administrativo*



**Indicador No. 2**

---

**INDUHORST CÍA. LTDA.**

---

**PROCESO: ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

---

**INDICADORES DE GESTIÓN**

---

**Nombre del indicador:**

Tasa de rotación de personal administrativo

---

**Tipo de Indicador:**

Eficacia - Resultado

---

**Objetivo:**

Conocer el nivel de permanencia o inestabilidad del personal.

---

**Formula:**

---

---

$$\frac{N^{\circ} \text{ de desvinculaciones}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

---

**Definición:**

Refleja estabilidad laboral. Una rotación alta puede indicar fallas en clima o selección.

**Meta esperada:**

No mayor al 10%

**Resultado:**

$$\frac{1}{26} * 100 = 3,85\%$$

**Fuente:**

Induhorst Cía. Ltda.

**Interpretación:**

Rotación dentro del límite, indica estabilidad.

**Análisis y Variación:**

El valor obtenido del indicador es del 3,85%. Esto significa que se mantiene en el límite superior; no requiere intervención urgente.

**Período de medición:**

Anual

**Recomendaciones:**

Aplicar encuestas de salida y fortalecer incentivos laborales.

*Nota.* El valor de rotación del 3,85% se encuentra dentro del límite aceptable ( $\leq 10\%$ ), lo cual refleja estabilidad en el equipo administrativo. No se identifican riesgos críticos en el periodo evaluado. Elaboración propia con base en datos del Departamento de Talento Humano de Induhorst Cía. Ltda., 2023.

**Tabla 45.**

*Indicador de Eficiencia: Plan de capacitaciones*



Indicador No. 3

---

**INDUHORST CÍA. LTDA.**

---

---

**PROCESO: PLAN DE CAPACITACIONES**

---

**INDICADORES DE GESTIÓN**

---

**Nombre del indicador:**

Ejecución del plan de capacitaciones

---

**Tipo de Indicador:**

Eficiencia - Proceso

---

**Objetivo:**

Verificar si la planificación de formación anual fue cumplida.

---

**Formula:**

$$\frac{\textit{Capacitaciones ejecutadas}}{\textit{Capacitaciones planificadas}} * 100$$

---

**Definición:**

Indica si el área de RRHH cumple con su rol formativo.

---

**Meta esperada:**

No menor al 95%

---

**Resultado:**

$$\frac{14}{15} \times 100 = 93,33\%$$

---

**Fuente:**

Plan Anual de Capacitaciones

---

**Interpretación:**

El plan se ejecuta con precisión, fortaleciendo capacidades.

---

**Análisis y Variación:**

El valor obtenido del indicador es del 93,33%. Esto refleja un cumplimiento adecuado y eficacia en la planificación.

---

**Período de medición:**

Anual

---

**Recomendaciones:**

Reforzar seguimiento y segmentar capacitaciones por área.


---

*Nota.* El indicador alcanzó un cumplimiento del 93,33%, lo cual refleja una ejecución adecuada del plan anual de capacitaciones. Aunque no se alcanzó la meta esperada del

95%, el resultado evidencia eficacia en la planificación. Elaboración propia con base en el Plan Anual de Capacitaciones de Induhorst Cía. Ltda., 2023.

**Tabla 46.**

*Indicador de Eficacia: Evaluaciones de desempeño*

	Indicador No. 4
<b>INDUHORST CÍA. LTDA.</b>	
<b>PROCESO: EVALUACIONES DE DESEMPEÑO</b>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador:</b>	
Aplicación de evaluaciones de desempeño	
<b>Tipo de Indicador:</b>	
Eficacia - Proceso	
<b>Objetivo:</b>	
Asegurar que todo el personal sea evaluado periódicamente.	
<b>Formula:</b>	
$\frac{\text{Evaluaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ empleados}} * 100$	
<b>Definición:</b>	
Refuerza la equidad, el mérito y el control del rendimiento.	
<b>Meta esperada:</b>	
100%	
<b>Resultado:</b>	
$\frac{26}{26} * 100 = 100\%$	
<b>Fuente:</b>	
Reglamento Interno de Induhorst Cía. Ltda	
<b>Interpretación:</b>	
Se asegura una gestión equitativa y transparente del desempeño.	
<b>Análisis y Variación:</b>	

---

El valor obtenido del indicador es del 100%. Esto evidencia un sistema sólido de evaluación.

---

**Período de medición:**

Semestral

---

**Recomendaciones:**

Digitalizar evaluaciones y establecer seguimiento automático.

---

*Nota.* El indicador alcanzó el 100% de cumplimiento, lo que demuestra que la totalidad del personal fue evaluada conforme al reglamento institucional, garantizando equidad y control del rendimiento. Elaboración propia con base en el Reglamento Interno de Induhorst Cía. Ltda., 2023.

**Tabla 47.**

*Indicador de Efectividad: Metas de desempeño por área*



Indicador No. 5

---

**INDUHORST CÍA. LTDA.**

**PROCESO: METAS POR ÁREA**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

---

**Nombre del indicador:**

Cumplimiento de metas de desempeño por área

---

**Tipo de Indicador:**

Efectividad

---

**Objetivo:**

Medir el grado de cumplimiento de objetivos operativos asignados

---

**Formula:**

$$\frac{\textit{Metas cumplidas}}{\textit{Metas planificadas}} * 100$$

---

**Definición:**

Refleja la efectividad de la gestión estratégica del talento humano.

---

**Meta esperada:**

---

---

No menor al 85%

---

**Resultado:**

$$\frac{10}{12} \times 100 = 83,33\%$$

---

**Interpretación:**

Desempeño moderado con necesidad de mayor seguimiento.

---

**Análisis y Variación:**

El valor obtenido del indicador es del 83,33%. Esto evidencia que no se cumple la meta; requiere implementación de seguimiento continuo.

---

**Período de medición:**

Anual

---

**Recomendaciones:**

Establecer reuniones de revisión de metas y monitoreo mensual.

---

*Nota.* El cumplimiento del 83,33% refleja un nivel moderado de efectividad en la gestión por objetivos, aunque se encuentra por debajo de la meta establecida ( $\geq 85\%$ ). Se recomienda reforzar los mecanismos de seguimiento y monitoreo. Elaboración propia con base en datos internos de Induhorst Cía. Ltda., 2023.

**Tabla 48.**

*Indicador de Eficacia: Satisfacción del personal*



Indicador No. 6

---

**INDUHORST CÍA. LTDA.**

---

**PROCESO: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

---

**INDICADORES DE GESTIÓN**

---

**Nombre del indicador:**

Nivel de satisfacción del personal

---

**Tipo de Indicador:**

Eficacia - Cualitativo

---

**Objetivo:**

Medir el grado de cumplimiento de objetivos operativos asignados.

---

<b>Formula:</b> <i>Encuesta de satisfacción (escala de lickert 1 – 5)</i>
<b>Definición:</b> Indicador cualitativo de ambiente laboral y compromiso.
<b>Meta esperada:</b> No menor a 4/5
<b>Resultado:</b> <b>Resultado Promedio de la encuesta = 4.1/5</b>
<b>Fuente:</b> Encuesta aplicada en Induhorst Cía. Ltda
<b>Interpretación:</b> Nivel favorable de percepción sobre clima laboral.
<b>Análisis y Variación:</b> El valor obtenido del indicador es del 4.1/5. Por lo que refleja un buen desempeño general, aunque debe monitorearse continuamente.
<b>Período de medición:</b> Anual
<b>Recomendaciones:</b> Fortalecer mecanismos de reconocimiento no salarial.
<i>Nota.</i> El promedio obtenido de 4,1 sobre 5 indica una percepción favorable del ambiente laboral y compromiso organizacional. Aunque se cumple la meta esperada, se recomienda mantener mecanismos de reconocimiento y monitoreo continuo. Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada al personal administrativo de Induhorst Cía. Ltda., 2023.

**Tabla 49.**

*Indicador de Eficiencia: Promedio para cubrir vacantes*



Indicador No. 7

**INDUHORST CÍA. LTDA.**

---

## PROCESO: CUBRIR VACANTES

---

### INDICADORES DE GESTIÓN

---

**Nombre del indicador:**

Tiempo promedio para cubrir vacantes

---

**Tipo de Indicador:**

Eficiencia – Gestión

---

**Objetivo:**

Medir la agilidad del proceso de contratación.

---

**Formula:**

$$\frac{\text{Suma días entre vacante y contratación}}{\text{N}^{\circ} \text{ vacantes cubiertas}}$$

---

**Definición:**

Refleja eficiencia operativa del área de talento humano.

---

**Meta esperada:**

No mayor a 15 días

---

**Resultado:**

$$\frac{60 \text{ días}}{5 \text{ vacantes}} = 12 \text{ días}$$

---

**Fuente:**

Benchmarking Interno de Induhorst Cía. Ltda

---

**Interpretación:**

Eficiencia aceptable; mantener procesos actuales.

---

**Análisis y Variación:**

El valor obtenido del indicador es 12 días. Por lo que refleja un buen desempeño general, aunque debe monitorearse continuamente.

---

**Período de medición:**

Anual

---

**Recomendaciones:**


Implementar alertas anticipadas de vacantes y reclutamiento ágil.

---

*Nota.* El indicador refleja que el tiempo promedio para cubrir vacantes fue de 12 días, situándose por debajo del límite esperado ( $\leq 15$  días). Esto evidencia una gestión eficiente del proceso de contratación. Elaboración propia con base en benchmarking interno de Induhorst Cía. Ltda., 2023.

**Tabla 50.**

*Indicador de Efectividad: Comunicación institucional efectiva*

	Indicador No. 8
<b>INDUHORST CÍA. LTDA.</b>	
<b>PROCESO: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre del indicador:</b>	
Frecuencia de comunicación institucional efectiva	
<b>Tipo de Indicador:</b>	
Efectividad - Cualitativo	
<b>Objetivo:</b>	
Determinar si la comunicación interna es oportuna y eficaz.	
<b>Formula:</b>	
<b><i>Escala cualitativa (Alta, Media, Baja)</i></b>	
<b>Definición:</b>	
Indica si existe trazabilidad, oportunidad y transparencia en el flujo de información.	
<b>Meta esperada:</b>	
Alta	
<b>Resultado:</b>	
<b><i>Resultado promedio escala cualitativa: Media</i></b>	
<b>Fuente:</b>	
Resultados obtenidos de encuesta aplicada en Induhorst Cía. Ltda	
<b>Interpretación:</b>	
La comunicación no alcanza el nivel óptimo esperado.	
<b>Análisis y Variación:</b>	
El valor obtenido del indicador es de escala media. Donde se evidencia que la comunicación interna débil en trazabilidad y acceso a la información.	
<b>Período de medición:</b>	
Semestral	

---

**Recomendaciones:**

Diseñar plataforma digital para seguimiento de la comunicación.

---

*Nota.* El nivel de comunicación institucional fue calificado como “Media”, por debajo de la meta establecida (“Alta”), lo cual refleja deficiencias en trazabilidad y acceso oportuno a la información. Fuente: Elaboración propia con base en resultados de encuesta aplicada en Induhorst Cía. Ltda., 2023.

Los indicadores analizados permiten concluir que la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., presenta un nivel moderado de eficiencia y eficacia, con fortalezas en la ejecución de procesos clave como la evaluación de desempeño y la capacitación; sin embargo, también se evidencian oportunidades de mejora en aspectos como el cumplimiento de metas por área y la comunicación interna. Estas observaciones permiten sugerir estrategias correctivas sustentadas en el marco COSO I, fortaleciendo así la cultura organizacional y reduciendo riesgos operacionales relacionados con la administración del talento humano.

#### **4.3.1.1. Resumen general de los indicadores**

Con base en la aplicación de los ocho indicadores diseñados para medir la eficiencia, eficacia, efectividad y elementos cualitativos del control interno en la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., se estructuró el siguiente resumen analítico:

- Donde: ***Nivel de cumplimiento*** % =  $\frac{\text{Indicadores con Metas cumplidas}}{\text{Total evaluados}} \cdot 100$ \*

**100**

**Tabla 51.***Resumen de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad*

<b>Clasificación del Indicador</b>	<b>Cantidad Evaluada</b>	<b>Indicadores con Meta Cumplida</b>	<b>Indicadores con Meta No Cumplida</b>	<b>Nivel de Cumplimiento (%)</b>
Eficiencia	3	2	1	$(2/3) \times 100 = 66,67\%$
Eficacia	3	3	0	$(3/3) \times 100 = 100\%$
Efectividad - Cualitativos	2	0	2	$(0/2) \times 100 = 0\%$
<b>Total General</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b><math>(5/8) \times 100 = 62,50\%</math></b>

*Nota.* El nivel global de cumplimiento de indicadores de gestión en Induhorst Cía. Ltda., fue del 62,50%. Se evidenció un alto desempeño en eficacia (100%), un resultado moderado en eficiencia (66,67%), y deficiencias significativas en efectividad cualitativa (0%).

Los resultados muestran un sistema de control interno que funciona adecuadamente en los procesos técnicos de talento humano, cumpliendo metas como la aplicación de evaluaciones de desempeño (100%) y la correcta ejecución de los procesos de selección (90%).

Sin embargo, se identificaron tres indicadores que no alcanzaron los estándares establecidos:

- El cumplimiento de metas de desempeño por área (83,33%) revela falta de seguimiento estratégico por parte de los responsables departamentales.

- La frecuencia de comunicación institucional fue evaluada como media, lo que evidencia carencias en trazabilidad, oportunidad y transparencia.
- El indicador de satisfacción del personal tampoco alcanzó el estándar mínimo esperado, reflejando una percepción moderada del ambiente laboral.

#### 4.3.1.2. Matriz de recomendaciones para indicadores desfavorables

A continuación, se detalla la matriz de acciones correctivas orientadas a mitigar las deficiencias identificadas y fortalecer la gestión del talento humano:

**Tabla 52.**

*Recomendaciones para indicadores desfavorables*

<b>Indicador</b>	<b>Resultado Calculado</b>	<b>Meta Esperada</b>	<b>Análisis del Desempeño</b>	<b>Recomendación Correctiva</b>
<b>Cumplimiento de metas de desempeño por área</b>	83,33% (10/12 metas cumplidas)	≥ 85%	Aunque el resultado es aceptable, la meta no se cumple por completo. Esto refleja debilidades en la planificación táctica y el seguimiento intermedio.	Establecer tableros de control por área, realizar reuniones mensuales de seguimiento y capacitar a líderes en gestión por resultados.
<b>Frecuencia de comunicación institucional</b>	Media (escala cualitativa de encuesta)	Alta	El nivel de comunicación interna no alcanza los estándares deseables, lo cual	Implementar una plataforma digital interna tipo intranet con comunicación bidireccional,

			genera brechas en el ambiente de control y clima organizacional.	buzón de sugerencias y seguimiento automático de comunicados.	
<b>Ejecución del plan de capacitaciones</b>	93,33% (14/15 ejecutadas)	≥ 95%	Aunque el resultado es alto, no alcanza la meta establecida. Esto refleja una leve desviación que puede mejorar con seguimiento más específico por área.	Reforzar el seguimiento de la planificación anual y segmentar las capacitaciones según las necesidades de cada departamento.	

*Nota.* Los indicadores con desempeño inferior al esperado fueron: cumplimiento de metas por área (83,33% vs. meta  $\geq 85\%$ ), comunicación institucional (Media vs. meta Alta) y ejecución de plan de capacitaciones ( $\geq 95\%$ ). Estos resultados reflejan un 0% de cumplimiento en la categoría de efectividad cualitativa. Las acciones propuestas buscan fortalecer el control interno conforme al modelo COSO I. Elaboración propia con base en resultados internos de Induhorst Cía. Ltda., 2023.

Induhorst Cía. Ltda., demuestra un adecuado control operativo, con procesos técnicos eficientes, pero requiere mejorar los aspectos cualitativos del entorno organizacional, como la comunicación y el clima laboral. Esta situación representa una debilidad en el componente de ambiente de control, dentro del modelo COSO. La implementación de las recomendaciones propuestas permitirá reducir el riesgo operativo y potenciar la efectividad institucional, en concordancia con el modelo

COSO I y los aportes teóricos de Sánchez & Sánchez (2022); Ayuso (2019) y Chiavenato (2019).

#### **4.3.2. Discusión del tercer objetivo**

Los resultados de los indicadores aplicados evidencian que Induhorst Cía. Ltda., ha logrado consolidar un sistema de control interno que, si bien es operativo y funcional en cuanto a eficiencia, aún enfrenta retos importantes en materia de efectividad y comunicación institucional. Según Sánchez & Sánchez (2022), los indicadores no solo cumplen una función descriptiva del estado de una actividad, sino también valorativa, permitiendo emitir juicios sobre su desempeño; en este contexto, la empresa alcanza un 62.5% de cumplimiento global, lo cual indica un nivel alto de madurez en sus procesos clave.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2019), un sistema de evaluación del desempeño sólido constituye un pilar en la gestión por competencias, lo cual se evidencia en el cumplimiento del 100% del indicador de evaluaciones aplicadas. Este resultado demuestra que la organización ha implementado mecanismos que permiten medir el rendimiento de sus colaboradores, cumpliendo con los principios de mérito, equidad y retroalimentación continua.

Asimismo, el indicador relacionado con el cumplimiento del plan de capacitaciones, que alcanza el 95%, reafirma lo planteado por Rodríguez et al. (2019), quienes señalan que la formación es un eje estratégico para potenciar el talento y minimizar errores operativos. Este nivel de cumplimiento demuestra que la empresa tiene una adecuada planificación de los recursos humanos, alineada con su misión y

visión institucional, tal como lo exige el diseño de indicadores de acuerdo con la ideología organizacional que exponen Sánchez & Sánchez (2022).

Por otra parte, el cumplimiento del 90% en los procesos de selección siguiendo el protocolo evidencia la presencia de un control interno formal y estructurado, lo cual se alinea con la teoría de control administrativo y normativo que refuerza el ambiente ético y legal dentro de la empresa, como lo argumentan Ayuso (2019) y Chiavenato (2019).

No obstante, la discusión crítica debe centrarse en los indicadores que no alcanzaron la meta establecida. El cumplimiento de metas de desempeño por área, con un 83.33%, revela debilidades en la ejecución táctica y el seguimiento por parte de los líderes departamentales. Según Gutiérrez & Castiblanco (2019), la efectividad en la gestión organizacional depende de la alineación entre los objetivos estratégicos y las metas operativas, por lo que este incumplimiento implica una brecha que puede afectar la sinergia organizacional.

De igual forma, la comunicación institucional calificada como "media" pone en evidencia lo señalado por Dolan et al. (2024), quienes afirman que la comunicación es un componente esencial del clima laboral, la cultura organizacional y el control interno. Esta situación puede afectar el flujo de información oportuna y la participación del personal, debilitando el componente de ambiente de control del modelo COSO I.

Finalmente, al considerar lo expuesto por Cely et al. (2024), respecto a la importancia de la estabilidad del personal como reflejo de un entorno laboral saludable, se destaca positivamente que la empresa mantenga una tasa de rotación del

10%, dentro de los márgenes aceptables para evitar pérdidas por reclutamiento, capacitación y desmotivación organizacional.

Por lo tanto los resultados evidencian que la gestión del talento humano en Induhorst Cía. Ltda., aunque eficiente en su ejecución operativa, debe avanzar hacia un modelo más estratégico, orientado al fortalecimiento de la comunicación interna y la alineación de metas interdepartamentales. En consonancia con los autores aplicados, los indicadores han servido como herramientas no solo para medir el desempeño, sino también para identificar áreas críticas que, si son abordadas mediante planes de mejora, potenciarán la efectividad del control interno bajo el enfoque de COSO I.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

"Una buena conclusión no solo cierra la investigación, sino que también plantea nuevos desafíos y áreas de oportunidad para futuros estudios."

**Robson & McCartan (2016).**

## CONCLUSIONES

- La empresa Induhorst Cía. Ltda., presenta una base normativa sustentada en el Código de Trabajo y su Reglamento Interno. No obstante, el 56 % del personal evaluado desconoce parcialmente las políticas internas, lo que indica deficiencias en los mecanismos de socialización y aplicación de las mismas. Este hallazgo evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación organizacional y la capacitación continua respecto al marco normativo que rige la gestión del talento humano.
- Al analizar los componentes del modelo COSO I, se identificó un nivel medio de cumplimiento en el sistema de control interno, con un 58 % de confiabilidad global y un nivel de riesgo del 42 %. Destacan como puntos críticos la débil evaluación de riesgos (53 % de efectividad) y la ausencia de monitoreo periódico, lo cual compromete la eficiencia de los procesos de selección, contratación y evaluación del personal. El componente con mayor debilidad fue el de supervisión, mientras que ambiente de control y actividades de control alcanzaron niveles aceptables.
- En la medición de la eficiencia y eficacia del control interno en la gestión del talento humano, los resultados fueron resultados mixtos. La eficiencia alcanzó un 66,67%, afectada por procesos no digitalizados y falta de indicadores por área. La eficacia fue alta, con un 100% de cumplimiento, especialmente en evaluación y capacitación. No obstante, la efectividad cualitativa fue del 0%, evidenciando debilidades en comunicación y satisfacción laboral. Esto refleja una gestión funcional, pero aún distante de un enfoque estratégico integral.

## RECOMENDACIONES

- Implementar programas periódicos de inducción y capacitación que refuercen el conocimiento del Reglamento Interno y las políticas institucionales; así como elaborar y distribuir manuales por áreas, acompañados de canales digitales de consulta que faciliten el acceso del personal a la normativa vigente, asegurando así su cumplimiento uniforme en toda la organización.
- Diseñar una matriz de riesgos específica para el área de talento humano que permita una identificación y mitigación proactiva de riesgos operativos; además, establecer un plan de monitoreo periódico con auditorías internas semestrales que evalúen el cumplimiento de los cinco componentes del modelo COSO I, complementado con espacios de retroalimentación entre directivos y operativos para fortalecer la supervisión institucional.
- Fortalecer el control interno del talento humano mediante la implementación de un sistema digital de evaluación del desempeño, con indicadores por área alineados a los objetivos estratégicos. Además, se recomienda estandarizar el proceso de selección con perfiles definidos, verificación de antecedentes y pruebas psicométricas. Paralelamente, debe diseñarse un plan anual de capacitación segmentado y establecerse mecanismos de reconocimiento no salarial, que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral, el clima organizacional y la retención del talento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

"Una bibliografía bien elaborada no solo demuestra el rigor académico, sino que también muestra el nivel de profundidad y actualización de las fuentes consultadas en la investigación."

**American Psychological Association (APA) (2020).**

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, I., Colcha, R., & Robalino, A. (2019). Elementos de auditoría forense. En *Dirección de publicaciones Espoch*.
- Arias, J., Vallejo, L., & Arias, E. (2023). *Fundamentos de Auditoría*.
- Ayuso, A. R. (2019). Eficacia y eficiencia. *Revista Mercado*, 7.  
<https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/tb1582.pdf>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2020). *Administración de recursos* (p. 671).
- Bonicatto, M. (2020). Gestión Estratégica Planificada (GEP): Un método para la gestión en organizaciones públicas. *Gestión Estratégica Planificada (GEP)*, 71.  
<https://doi.org/10.35537/10915/59454>
- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. C. (2020). Ciencia económicas y empresariales  
Artículo de investigación. *Especial*, 6(1), 37.  
<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index><https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>
- Castañeda, J. (2018). Gestión, Administración de Riesgo y Modelos de Control Interno. En *Areandina*. <https://doi.org/10.33132/9789585462786>
- Cely, C. V. M., Carrillo, E. M. D., & Rolón, R. B. M. (2024). La evolución logística en las empresas. *Reflexiones contables (Cúcuta)*, 7(2), 08-16.  
<https://doi.org/10.22463/26655543.4540>
- Chiavenato, I. (2019). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de

las organizaciones. En MC HILL EDUCATION (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (DÉCIMA EDI, Vol. 11, Número 1).

[http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbe.co.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbe.co.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)

Cubero, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión: Enfoque empresarial y de riesgos*. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-82.pdf>

Díaz, P., Moreno, L., Olvera, A., & Osorio, K. (2021). El control interno en las PYMES: Caso Empresa Noble L.G.A. *Visionario Digital*, 5(2), 89-105. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i2.1641>

Dolan, S., Martínez, P. C., & Díez, F. (2024). *La gestión de personas y los recursos humanos en el sigl xxi: cambio de paradigmas , roles emergentes , amenazas y oportunidades*. 1-11.

Elizalde, L. (2018). Control Interno desde el Enfoque contemporaneo (Modelo COSO y COCO). *Revista contribuciones a la Economía*, 13. <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html>

Escorcía, G., & David, B. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(Vol. 26, Num. 3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>

Estad, F. (2020). Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores.

*PGIRS Segunda Generación.*

<https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/2020-08/guia-para-diseno-construccion-e-interpretacion-de-indicadores-dane.pdf>

Gaitán, R. E. (2021). *Control Interno y Fraudes* (CUARTA EDI).

Hill, M. (2019). *El área de recursos humanos 1*. 1-20.

[http://www.fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo Zunino Mendez y Baptista.pdf](http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo Zunino Mendez y Baptista.pdf)

Landivar, D. (2018). La gestión del talento humano para la innovación empresarial de las PYMES en Ecuador y sus efectos en el cambio de la matriz productiva.

*Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas, 0(1), 93.*

Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de Administración.*

Luna, G., Alcívar, F., González, J., & Andrade, G. (2019). Los sistemas de Control Interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial. En 2019.

<https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>

Mantilla, S. A. (2019). *Auditoría del Control Interno* (CUARTA EDI, p. 16).

<https://download.e-bookshelf.de/download/0003/9116/58/L-G-0003911658-0008043164.pdf>

Melendez, J. (2019). Control Interno. *Journal of Chemical Information and*

*Modeling, 53(9), 239.*

[http://utex.uladech.edu.pe/handle/ULADECH\\_CATOLICA/6%0A1°](http://utex.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/6%0A1°)

Mero, W. (2022). *Control interno y su incidencia en los procesos administrativos de la Unidad Educativa Fiscal La Pila, período 2019*. 1-151.

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12440/1/17967.pdf>

Molina, R., Santamaria, M., Cano, D., Polo, N., & Molina, C. (2021).

Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. *Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica Opción*, 37(1012-1587), 244-259.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31070032010%0ACómo>

Oxdalis, B., & Murillo, R. (2025). *MODELOS DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA ( KPIs ) MODELOS DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA ( KPIs ) Autora*.

Quiñónez, O., Castillo, S., Bruno, C., & Oyarvide, R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 194-206.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063519015>

Rodríguez, G. M. A., Suriaga, S. M. A., Medina Pinoargote, G. E., Calderón, A. R.

J., & Duque, A. F. J. (2019). La Eficiencia y la Eficacia en Procesos Administrativos. En *La Eficiencia y la Eficacia en Procesos Administrativos*.

<https://doi.org/10.29018/978-9942-792-88-4>

Sánchez, J., & Sánchez, V. (2022). Control de la Gestión de Recursos Humanos. En *Editorial Nionserate (PRIMERA ED, Vol. 11, Número 1)*.

[http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbe.co.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbe.co.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)

Sotomayor, A., Criollo, K., & Gutiérrez, N. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 194-205.  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.387>

Ummah, M. S. (2019). Administración de Recursos Humanos. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1-14.  
[http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbe.co.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbe.co.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2019). *administracion del capita humano: octava edicion* (8va ed.).  
<https://es.scribd.com/document/591084245/Administracion-Del-Capital-Humano-8va-Edicion-1-1>

## **ANEXOS**

"El material complementario en los anexos permite al lector acceder a datos relevantes que no fueron incluidos en el cuerpo principal de la investigación, pero que resultan esenciales para su comprensión."  
**Creswell & Creswell (2018).**

Quevedo, 18 de junio 2025

Doctor.

**Byron Oviedo Bayas.**

**DIRECTOR DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UTEQ.**

Presente.

De mis consideraciones.

Mediante la presente cumplo en presentar a usted, el informe de trabajo de investigación cuyo tema es, **CONTROL INTERNO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO BASADO EN COSO I EN INDUHORST CÍA. LTDA., CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023**, presentado por la **CPA.**

**KARINA LISETH SOTOMAYOR SABANDO**, estudiante del programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría. Fue dirigido y revisado bajo mi dirección, y desarrollado de acuerdo al Reglamento General de Graduación de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Cumple con el requerimiento de análisis de COMPILATIO el cual avala los niveles de originalidad en un 94% y de similitud 6% del trabajo de investigación.

COMPILATIO MAGISTER  
UTEQ-ECU

PROYECTO\_INVESTIGACION\_FINAL\_KARINA\_SOTOMAYOR-signed #64c5a6

Resumen Puntos de interés Fuentes de similitudes

Similitudes: 6%

Fuentes principales detectadas

- De los cuales 0% similares a las fuentes mencionadas en el documento Incluido en el porcentaje
- De los cuales < 1% de pasajes de similitud incluidos en textos entrecomillados Incluido en el porcentaje

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
----	---------------	-------------	-------------	-------------------

Válido este documento, a fin de que el consejo académico de la unidad permita se prosiga con los trámites pertinentes, de acuerdo a lo que establece el reglamento.

Cordialmente



Ing. Wendy Diana Carranza Quimi. M.Sc.  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Quevedo, 28 de noviembre del 2024

**Ing. Dexi Marjorie Valero Zambrano**

Gerente Administrativo Financiero

Induhorst Cía. Ltda.

Cantón Quevedo

**Asunto:** Solicitud de Autorización para realizar Investigación/Tesis

Estimada Ingeniera Valero:

Me permito dirigirme a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su autorización para llevar a cabo una investigación/tesis en el **Departamento de Talento Humano** de Induhorst Cía. Ltda., como parte de los requisitos para la obtención de mi Masterado e Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

El tema de mi investigación es "**Control Interno a la Gestión del Talento Humano al Personal Administrativo basado en COSO I en Induhorst Cia. Ltda., Cantón Quevedo, Año 2023**" el cual busca analizar la estructura de los procesos de selección y evaluación de desempeño, para ofrecer un diagnóstico que permita identificar oportunidades de mejora continua en la Gestión del Talento Humano de la Empresa. Este estudio tiene como finalidad proporcionar información útil y un análisis basado en el modelo COSO I, que contribuya al fortalecimiento de los procesos internos relacionados con la selección y evaluación del desempeño, optimizando su eficacia y alineándolos con las metas organizacionales de Induhorst Cía. Ltda. Para el desarrollo del proyecto, me comprometo a respetar todas las normativas y políticas internas de la empresa, además de garantizar la confidencialidad de la información proporcionada. Así mismo, pondré a disposición de Induhorst Cía. Ltda., el informe final del estudio, que podría ser de utilidad para la mejora continua.

Agradezco de antemano su consideración y quedo a su disposición para responder cualquier inquietud o coordinar los detalles necesarios respecto al alcance y desarrollo de la investigación.

Esperando contar con su valiosa autorización, me despido con el respeto de siempre.

Atentamente,



Documento firmado por:  
KARINA LISETH SOTOMAYOR  
SABANDO  
Autorización para realizar mi P.I.  
2025-03-07 17h:58:05 -05:00

Karina Liseth Sotomayor Sabando

C.I. 1204750002

Teléfono: 0994570730

Correo Personal: [karinita-sotomayor@hotmail.com](mailto:karinita-sotomayor@hotmail.com)



Quevedo, diciembre 4 del 2024

Ing.  
Mariela Susana Andrade Arias, PhD.  
TURORA DE TESIS  
**MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
Presente. -

Estimada Ing,

En respuesta a su solicitud enviada el 28 de noviembre del presente, me permito informarle que la estudiante Karina Liseth Sotomayor Sabando con C.I. # 120475000-2 ha sido aceptada por nuestra empresa para realizar su investigación/tesis en el Departamento de Talento Humano.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,

DEXI MARJORIE

Firmado digitalmente por DEXI  
MARJORIE VALERO ZAMBRANO

VALERO ZAMBRANO Fecha: 2024.12.04 21:56:45 -05'00'

---

Ing. Dexi Valero Z.  
**GERENTE ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**  
**INDUHORST CIA. LTDA.**  
**Ruc: 1290067223001**



# PROYECTO\_INVESTIGACION\_FINAL\_KARIN A\_SOTOMAYOR-signed



Nombre del documento: PROYECTO\_INVESTIGACION\_FINAL\_KARINA\_SOTOMAYOR-signed.pdf  
ID del documento: 64c6a67fdec1994449a070e4beefdbf1ecbe28a  
Tamaño del documento original: 1,57 MB

Depositante: WENDY DIANA CARRANZA QUIMI  
Fecha de depósito: 18/6/2025  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 18/6/2025

Número de palabras: 32.154  
Número de caracteres: 234.112

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="http://blogs.cpccs.gob.ec">blogs.cpccs.gob.ec</a> http://blogs.cpccs.gob.ec/biblioteca/DocumentosCPCCS/Comunicacion/2024/01/Registro_Ofic... 15 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (1143 palabras)
2	<b>Documento de otro usuario</b> #2c43c1 El documento proviene de otro grupo 11 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (1203 palabras)
3	<a href="https://www.gadbiblian.gob.ec">www.gadbiblian.gob.ec</a> https://www.gadbiblian.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/REGLAMENTO-INTERNO-PARA-C... 6 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (1032 palabras)
4	<a href="https://1library.co">1library.co</a>   Formato-Reglamento interno de trabajo (Ecuador) https://1library.co/article/formato-reglamento-interno-de-trabajo-ecuador.y967ddvy 3 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (1016 palabras)
5	<a href="https://www.secretariadelamazonia.gob.ec">www.secretariadelamazonia.gob.ec</a> https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/REGLA... 1 fuente similar	2%		Palabras idénticas: 2% (796 palabras)

## Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="https://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a> https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/e48abc39-3dee-49...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)
2	<a href="http://dspace.unl.edu.ec">dspace.unl.edu.ec</a>   Reforma al artículo 80 de la Ley Orgánica de Servicio Público http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/9109	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
3	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a>   Auditoría de gestión en el Departamento de Talento Hu... http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5623	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (27 palabras)
4	<a href="https://repositorio.uteq.edu.ec">repositorio.uteq.edu.ec</a> https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstreams/38ddc7c2-9cb4-457c-a012-36c3a30466e9/download	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (23 palabras)
5	<a href="http://dspace.ups.edu.ec">dspace.ups.edu.ec</a>   Propuesta del diseño de un manual de control interno basa... http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1138/12/UPS-CT002207.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)

**Fuente ignorada** Estas fuentes han sido retiradas del cálculo del porcentaje de similitud por el propietario del documento.

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="https://www.defensa.gob.ec">www.defensa.gob.ec</a> https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/CPCCS.pdf	3%		Palabras idénticas: 3% (1183 palabras)

**Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)** Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	<a href="https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/tb1582.pdf">https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/tb1582.pdf</a>
2	<a href="https://doi.org/10.35537/10915/59454">https://doi.org/10.35537/10915/59454</a>
3	<a href="http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexhttps://orcid.org/0000">http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexhttps://orcid.org/0000</a>
4	<a href="https://doi.org/10.33132/9789585462786">https://doi.org/10.33132/9789585462786</a>
5	<a href="https://doi.org/10.22463/26655543.4540">https://doi.org/10.22463/26655543.4540</a>