

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÁN”

Trabajo de titulación previa la obtención del
título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing

AUTORES: Giacometti Bustos Jaret Andrés

Obando Fualta Jefferson Andrés

TUTORA: Malquín Vera Sonia Marilú

Tulcán, 2020

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que los estudiantes Giacometti Bustos Jaret Andrés con número de cedula 040146844-2 y Obando Fualta Jefferson Andrés con el número de cédula 040149327-5 han elaborado el trabajo de titulación: “Análisis del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

f.....

MSc. Sonia Malquín Vera

TUTOR

f.....

MSc. Verónica García

LECTOR

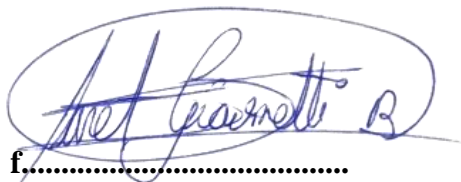
Tulcán, septiembre 2020

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en la Carrera de Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Giacometti Bustos Jaret Andrés con cédula de identidad número 040146844-2 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Yo, Obando Fualta Jefferson Andrés con cédula de identidad número 040149327-5 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



f.....
Giacometti Bustos Jaret Andrés
AUTOR



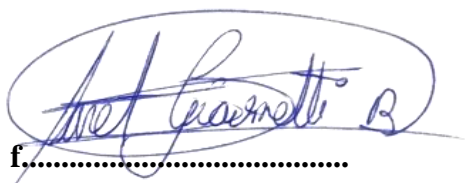
f.....
Obando Fualta Jefferson Andrés
AUTOR

Tulcán, septiembre de 2020

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Giacometti Bustos Jaret Andrés declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Yo, Obando Fualtala Jefferson Andrés declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



f.....
Giacometti Bustos Jaret Andrés
AUTOR



f.....
Obando Fualtala Jefferson Andrés
AUTOR

Tulcán, septiembre de 2020

AGRADECIMIENTO

A nuestros docentes que nos han brindado su conocimiento, sabiduría y sobre todo su amistad
No existen palabras para demostrar nuestro aprecio y gratitud hacia ustedes.

Dios los bendiga hoy, mañana y siempre.

DEDICATORIA

A nuestros familiares y amigos

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR..... | 3 |
| AUTORÍA DE TRABAJO..... | 5 |
| ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... | 7 |
| AGRADECIMIENTO..... | 9 |
| DEDICATORIA..... | 11 |
| RESUMEN..... | 17 |
| ABSTRACT..... | 19 |
| I. PROBLEMA..... | 23 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 23 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 24 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN..... | 24 |
| 1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 26 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 26 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 26 |
| 1.4.3. Preguntas de Investigación..... | 26 |
| II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 27 |
| 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | 27 |
| 2.2. MARCO TEÓRICO..... | 31 |
| 2.2.1. Gestión del talento humano..... | 31 |
| 2.2.3. Objetivos de la gestión del talento humano..... | 33 |
| 2.2.4. Las personas como asociados de la organización..... | 34 |
| 2.2.5. Teoría moderna del talento humano..... | 35 |
| 2.2.6. El desarrollo de la gestión por competencias..... | 38 |
| 2.2.7. Procesos de gestión del talento humano..... | 39 |
| 2.2.8. El talento humano en las instituciones financieras..... | 45 |
| 2.2.9. Control interno..... | 45 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.10. Efectividad del control interno..... | 54 |
| 2.2.11. El control interno y la institución..... | 54 |
| 2.2.12. Objetivos del control interno enfocado hacia la institución..... | 55 |
| III. METODOLOGÍA | 57 |
| 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO | 57 |
| 3.1.1. Enfoque | 57 |
| 3.1.2. Tipo de Investigación..... | 57 |
| 3.2. HIPÓTESIS A DEFENDER..... | 59 |
| 3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 59 |
| 3.3.1. Definición de las variables | 59 |
| 3.3.2. Operacionalización de Variables | 59 |
| 3.4. MÉTODOS UTILIZADOS..... | 61 |
| 3.4.1. Análisis Estadístico | 62 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 65 |
| 4.1. CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 65 |
| 4.1.3. Situación actual de la CACET | 69 |
| 4.1.4. Admisión, reclutamiento y selección del personal..... | 72 |
| 4.1.5. Colocación del personal y división de cargos | 74 |
| 4.1.6. Compensación del personal | 76 |
| 4.1.7. Desarrollo del personal | 78 |
| 4.1.8. Evaluación o supervisión del personal..... | 80 |
| 4.1.8. Mantenimiento y retención del personal | 81 |
| V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 99 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 99 |
| 5.2. RECOMENDACIONES | 100 |
| IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 101 |
| V. ANEXOS..... | 105 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Evolución del talento humano y su transformación..... | 33 |
| Figura 2. Pirámide de necesidades de Maslow..... | 36 |
| Figura 3. Mercado de trabajo de oferta y demanda para la organización..... | 40 |
| Figura 4. Diferencia de reclutamiento interno y externo..... | 41 |
| Figura 5. Componentes y principios del control interno | 55 |
| Figura 6. Situación actual de control interno en los procesos de la GTH de la CACET | 69 |
| Figura 7. Grados de madurez del control interno | 70 |
| Figura 8. Percepción del proceso de admisión y reclutamiento | 72 |
| Figura 9. El proceso de selección como una secuencia de etapas | 73 |
| Figura 10. Percepción del proceso de colocación del personal | 74 |
| Figura 11. Percepción del proceso de compensación del personal | 76 |
| Figura 12. Componentes principales de la remuneración | 76 |
| Figura 13. Percepción del proceso de desarrollo del personal | 78 |
| Figura 14: Capacitación por puestos frente a capacitación por competencias | 79 |
| Figura 15. Percepción del proceso de evaluación del personal | 80 |
| Figura 16. Percepción del proceso de mantenimiento y retención del personal | 81 |
| Figura 17. Diagrama de flujo del Proceso Reclutamiento y Selección del Personal. | 85 |
| Figura 18. Diagrama de flujo del Proceso Colocación del Personal. | 87 |
| Figura 19. Diagrama de flujo del Proceso Colocación del Personal (Inducción) | 89 |
| Figura 20. Diagrama de flujo del Proceso Desarrollo del Personal. | 91 |
| Figura 21. Diagrama de flujo del Proceso Desarrollo del Personal | 93 |
| Figura 22. Diagrama de flujo del Proceso de Evaluación del Personal..... | 95 |
| Figura 23. Diagrama de flujo del Proceso de Mantenimiento y Retención del Personal..... | 97 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Principios y puntos de interés por componente del Control Interno..... | 51 |
| Tabla 2. Operacionalización de variables | 59 |
| Tabla 3. Escalas de valoración | 64 |
| Tabla 4. Prueba de Chi cuadrado | 65 |
| Tabla 5. R-cuadrado de Cox y Snell, y R-cuadrado de Nagelkerke | 67 |
| Tabla 6. Escala de implementación del sistema de Control Interno | 71 |
| Tabla 7. Simbología utilizada en los Diagramas de Flujo | 83 |
| Tabla 8. Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal de la CACET | 84 |
| Tabla 9. Procedimiento de Colocación del Personal de la CACET..... | 86 |
| Tabla 10. Procedimiento de Inducción del Personal de la CACET..... | 88 |
| Tabla 11. Procedimiento de Compensación del Personal de la CACET | 90 |
| Tabla 12. Procedimiento de Desarrollo del Personal de la CACET | 92 |
| Tabla 13. Procedimiento de Evaluación del Personal de la CACET | 94 |
| Tabla 14. Procedimientos Mantenimiento y Retención del Personal de la CACET..... | 96 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Certificado o Acta del Perfil de Investigación | 105 |
| Anexo 2: Certificado del abstract por parte de idiomas | 107 |
| Anexo 3: Oficio de petición para realizar la investigación..... | 109 |
| Anexo 4: Oficio de petición realización censo | 110 |
| Anexo 5: Encuesta estructura de la Gestión del Talento Humano | 110 |
| Anexo 6: Entrevista estructurada a la gerente | 113 |
| Anexo 7: Respuesta a la entrevista | 115 |
| Anexo 8: Encuesta estructura del Control Interno..... | 118 |
| Anexo 9: Calculo prueba de fiabilidad del instrumento (Kuder Richardson) | 120 |

RESUMEN

Esta investigación tiene la finalidad de encontrar las deficiencias en los procesos de Gestión del Talento Humano implementados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán, comprendiendo un alcance desde Octubre del 2019 hasta Febrero del 2020, examinando a profundidad las actividades administrativas y de gestión.

La metodología de investigación utilizada es de enfoque cuantitativo debido a que se utilizó el modelo logístico de regresión binaria que permitió analizar el grado de dependencia entre los componentes del control interno y los procesos de la GTH, así como el enfoque cualitativo ayudando en el análisis e interpretación de los resultados encontrados.

Los resultados obtenidos determinaron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán aplica Control Interno a la Gestión del Talento Humano en un 73,84%, ubicando a la entidad en un nivel óptimo, pero que de manera individual cada proceso necesita realizar un análisis a profundidad con el fin de poder emitir recomendaciones de los hallazgos encontrados; presentando una propuesta de Control Interno en el área de Talento Humano, que consiste en delegar a cada responsable las actividades que debe cumplir en cada proceso y los documentos habilitantes, generando en la institución dinamismo y eficacia en la ejecución de los procesos, con el fin de mejorar la atención al cliente interno y externo.

ABSTRACT

This research work aims to look for the failures in the Human Resources Management processes (HRM), implemented by the “*Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán*”, from October 2019 to February 2020, by examining in depth the administrative and management activities.

The research methodology was used with a quantitative approach, because, it used the binary regression logistic model which allowed to analyze the degree of dependence between the internal control components and the HRM processes, as well as, the qualitative approach, assisting in the analysis and interpretation of the found results.

The obtained results determined that “*Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán*”, applies Internal Control to the Management of Human Resource in 73.84%, according to the scale of implementation of the internal control system, placing the entity at an optimal level, but, that each process individually needs to perform a deep analysis in order to be able to provide recommendations of the findings, and presenting a proposal of Control System in the area of Human Resources. It consists on assigning activities to each person who will be the responsible in each process, with the enabling documents, generating dynamism and efficiency in the execution of the processes in the institution. Thus aiming to improve the internal and external customer service.

Key words: Human Resources Management, internal control, customer service.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano (GTH) es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores a lo largo de los años, avanzando acorde a los nuevos conocimientos y a la tecnología globalizada.

Anteriormente la GTH era tratada como un departamento de soporte o ayuda, pero con la evolución de información y la invención de nuevas teorías, el talento humano es una parte indispensable en una entidad, siendo el pilar que se enfoca en el esfuerzo colectivo a fin de lograr los objetivos estratégicos y el mejoramiento permanente de la organización.

Las empresas en la actualidad necesitan de una adecuada ejecución de los procesos de la Gestiona del Talento Humano, que permita adaptarse a los cambios del entorno en el cual desarrollan sus actividades, basados en acciones prácticas del recurso humano de las instituciones, por tanto, las empresas deben implementar un control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un control que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

Por tal motivo si se desea alcanzar los objetivos de la organización y el mejoramiento continuo, es indispensable que cada proceso del talento humano tenga un control que permita conocer desde la situación inicial de cada proceso, las posibles acciones preventivas o de solución (de ser el caso) y la supervisión y seguimiento de dichos procesos, midiendo y administrando el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Por tanto, la presente investigación está centrada a realizar un análisis de Control Interno a los procesos de la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán, para identificar la situación actual en la que se encuentra la entidad en estudio, y de igual manera presentar una propuesta que fomente el mejoramiento continuo en la consecución de los objetivos organizacionales, reduciendo significativamente la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador, el mejoramiento de la cultura organizacional, mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores y la disminución de la rotación de personal.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones empresariales en el mundo han evolucionado a través del tiempo, y de la mano de este proceso diversas áreas del conocimiento administrativo en dónde se destaca el capital humano con el que cuenta la organización así como el control adecuado a la misma, es por esta razón que en los últimos años se ha evidenciado la necesidad de optar por modelos empresariales estratégicos mayormente preocupados por un capital humano altamente capacitado que permita contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Un estudio realizado en 2018 por la empresa Deloitte (organización dedicada otorgar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales) a varias empresas de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay) enfocado en el control a la gestión de los recursos humanos en las entidades financieras reveló que del total de empresas nacionales estudiadas un 70% considera que el rol del área en estudio es netamente de soporte administrativo o complementación, mientras que el 20% de ellas se encarga de un correcto control de cumplimiento de políticas y sólo el 10% se preocupa en el bienestar de sus empleados, el panorama cambia drásticamente en las empresas multinacionales, donde se pudo observar que el 80% de empresas estudiadas consideran al rol de recursos humanos como un asesor estratégico y el 20% la considera área de soporte.

En Ecuador el panorama de las entidades financieras, según Asobanca (Asociación de bancos del Ecuador), se encuentra en una expansión eficiente que se ve reflejado en el aumento de aproximadamente 34 millones de dólares en créditos y depósitos a nivel nacional al 2017. Las cooperativas de ahorro y crédito ocupan el 26% dentro de este sistema financiero al término del 2018, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, este aumento se produjo por la innovación en las metodologías y la apropiada atención brindada a los socios quienes las conforman, uno de los factores importantes en el estudio realizado.

Hay que mencionar, además, que el sector financiero en el Ecuador ocupó 30.331 plazas de trabajo a nivel nacional incluyendo a la banca privada, pública, mutualistas y sociedades financieras, según registros de la superintendencia de Bancos, en donde el 79% se encuentra en la banca privada, 14% en la pública, el 4,5% lo ocupan las sociedades financieras y finalmente el 2,5% se encuentran en mutualistas.

A nivel local (Cantón Tulcán) existen 17 entidades financieras con 359 empleados en total y de este, la CACET cuenta con 11 empleados representado por el 2,5% del área laboral del cantón, se debe agregar también que la participación en el mercado financiero de acuerdo al número de socios de la cooperativa es del 13,37% (aproximadamente 5000 socios), según el Plan de Desarrollo y ordenamiento Territorial Cantón Tulcán Actualización 2015-2019.

La Cooperativa CACET, cuenta con un talento humano altamente capacitado, pero que en general carecen de falta de liderazgo y comunicación interna, ineficiente trabajo en equipo, e incluso incumplen las normas y reglamentos de la cooperativa repercutiendo directamente en la inconformidad de los socios, puesto que al no recibir atención de manera rápida y oportuna se genera una disminución en la credibilidad de los socios, incrementando la inseguridad en procesos de prestación de servicios de la entidad, Todo esto aumenta el número de quejas y reclamos por parte de los socios.

De lo anteriormente expuesto surge la pregunta que da vida a la formulación del problema planteado.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El control interno incide en los procesos de la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se fundamenta en el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, o también denominado Toda una Vida, de la Republica del Ecuador, dicho documento presenta tres (3) ejes fundamentales y estos a su vez se subdividen en objetivos de desarrollo. El Eje a tomar en cuenta en la investigación es el número dos (2), afianzándose en el Objetivo cuatro (4) que pretende “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización” (Consejo Nacional de Planificación, 2017, pág. 76).

Dicho objetivo busca la generación de un trabajo de calidad y que este perdure a lo largo del tiempo, haciendo énfasis en la contratación de empleados locales que sean competitivos, innovadores y con nuevos conocimientos, permitiendo así, generar crecimiento para las organizaciones, y reconocimiento del ser humano como un ente productivo en la sociedad, además de fortalecer el sistema empresarial generando confianza y un mejor clima laboral.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, el sector de servicios financieros y bursátiles aportaron al cierre del año 2018, 3762,45 millones de dólares al Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, lo que se traduce en un 3,47 % del total del PIB del país.

Al estar enmarcados en lo que representa parte del sistema económico, es ideal fortalecer dicho sistema, esto se logra con la ayuda de una buena administración, que debe ir acompañada del desarrollo de “un talento humano participativo, capacitado y con acceso a mayor información. Las capacidades generadas permiten su incorporación a oportunidades en la redistribución de la riqueza y los medios de producción” (Consejo Nacional de Planificación, 2017, pág. 78).

Cabe recalcar que gestionar y controlar el talento humano en cualquier entidad financiera es de vital importancia para el prestigio de la institución, debido a que el usuario actual ejerce mayor presión y solicita mejores servicios, con lo cual ofrecer un servicio erróneo o inadecuado por parte del talento humano “repercute hondamente en la institución, generándose percepciones negativas de ésta” (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, 2015, pág. 157).

En el caso de la CACET, establecer un manejo y control adecuado de la Gestión del Talento Humano, contribuye a mejorar el desempeño de todos los colaboradores de la misma para brindar un servicio de calidad y lograr una mejor satisfacción del cliente. Esto es posible bajo un control continuo de todos los procesos que realiza el talento humano de la cooperativa, enfocado en el desempeño laboral y en la atención adecuada del cliente, aplicando herramientas administrativas y de control que ayuden a cumplir los objetivos de manera apropiada.

Los principales beneficiarios serán los socios, ya que podrán percibir de una mejor manera el buen trato y la adecuada atención que le brindan, asegurando así una fidelidad y sentido de pertenencia hacia la institución tal como lo ratifica Mercat (2017) “Ofrecer una buena atención a nuestros clientes es fundamental para conseguir que se conviertan en nuestros embajadores y nos recomienden a su círculo más cercano”. Todo esto genera valor en la persona, que le permite anteponer a la CACET como un referente de excelente servicio ante la competencia. Las ventajas de gestionar y de realizar de manera permanente un control apropiado del talento humano de la CACET son:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.

- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y clima de trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención Pérez (2016).

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar el Control Interno en los procesos de la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tulcán.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la CACET, en cuanto a Control Interno en los procesos de la Gestión del Talento Humano que lleva a cabo la entidad, para el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Evaluar los procesos de la Gestión del Talento Humano de la CACET, con el fin de detectar puntos de control que permitan mejoras continuas.
- Esquematizar los procesos de la Gestión del Talento Humano al nivel directivo como operativo de la CACET, con base en el control interno, promoviendo la eficiencia y eficacia de los procesos.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el nivel actual de implementación de Control Interno en los procesos de la Gestión del Talento Humano?
- ¿Se aplica el Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la CACET?
- ¿Es adecuado el Control Interno que aplica la CACET a la Gestión del Talento Humano?
- ¿A qué niveles organizacionales se aplica el Control Interno?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos utilizados aportaron con ideas importantes para la realización de la investigación, las cuales se destacan a continuación:

Generalmente se debe entender que el control interno es aplicado a los procesos de la gestión del talento humano, y más a las personas que ejecutan dichos procesos. Según Vega y Villalta (2016) en su trabajo de investigación denominado “Propuesta control interno para optimizar la gestión de talento humano en Disinagro” determinan que generalmente los controles que se realizan a los procesos del área de talento humano contienen brechas que deben ser cubiertas de manera inmediata, ya que estas afectan negativamente al cumplimiento de los objetivos de la organización, y por tal motivo es ideal realizar un control interno periódicamente con la finalidad de recopilar la información necesaria, que colabore a dar una perspectiva global de los problemas encontrados, y que brinde soluciones concretas para dar seguimiento de los procesos del departamento de talento humano de la organización, todo esto con el propósito de practicar la mejora continua que busca poco a poco disminuir las falencias de los departamentos, a tal punto que se logre obtener procesos de calidad y que difícilmente puedan ser arruinados, utilizando las diferentes herramientas de control interno tales como el marco integrado COSO, Cadbury, Coco, etc. Además, Vega y Villalta (2016) argumentan que el proponer un control interno para la gestión del talento humano permite encontrar “brechas en los controles generales y en las políticas principales de la organización, selección, reclutamiento, desarrollo, supervisión y retribución económica del personal, además de un deficiente esquema organizacional” (p. 123). Es decir el fin de la investigación fue buscar y brindar acciones correctivas en los diferentes procesos que realiza el departamento de talento humano de la empresa Disinagro, con la ayuda de una herramienta que permite controlar y mitigar los riesgos en los diferentes procesos, denominada COSO I, que se aplicó para gestionar el talento humano con base a las políticas y prácticas de la organización, permitiendo así alcanzar el logro de los objetivos de la misma, debido a que generalmente dichas organizaciones presentan fallos en sus políticas, normas y reglamentos, porque no cuentan con un control interno permanente el cual detecte y permita dar solución y seguimiento a los errores que pudiesen encontrarse.

Si bien es cierto que el control interno determina fallos en los diferentes procesos intrínsecos de la organización y con la ayuda de las múltiples herramientas de inspección y vigilancia se puede mitigar dichos fallos, pero en algunos casos esto no es una solución viable, puesto que el estado anímico y moral del empleado provoca nuevos y recurrentes fallos, Pilataxi (2015) en su investigación “Control interno y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Bilingüe “CEBI” de la ciudad de Ambato” tiene como objetivo “Analizar el control interno y la gestión del talento humano en la organización administrativa en la Unidad Educativa Bilingüe “CEBI”, de la ciudad de Ambato para proponer alternativas de mejora”, teniendo como resultado que el control interno no consigue evaluar el perfil profesional de los colaboradores de la entidad, es decir no se podrá determinar la situación actual en la que se encuentra el personal.

Por tal razón gestionar el talento humano no simplemente se basa en buscar la perfección en la realización de sus diferentes actividades dentro de la entidad, sino también gestionar sus actividades fuera de la entidad, es decir mejorar el desempeño personal, con el objetivo de poseer empleados más motivados y comprometidos con la organización, y que a final de cuentas esto se vea reflejado directamente en la calidad de los procesos y servicios que brinda el empleado.

Por otra parte, lograr que el personal se sienta a gusto en su lugar de trabajo es otra forma de motivarlo para que tenga un mejor desempeño, y de acuerdo con Pilataxi (2015) gestionar el personal “permitirá identificar sus perfiles ocupacionales para seleccionarlo adecuadamente de acuerdo a sus competencias, ya que allí se identificaría el ser, el saber y el hacer del profesional para el desempeño en el área específica de la profesión con eficiencia, y eficacia” (p. 14). Por lo tanto, la incorrecta selección y colocación del personal, desemboca en mal desempeño laboral, además permite conocer la incorrecta organización administrativa, y más directamente el incumplimiento de los objetivos y fines organizacionales.

De igual manera, Lévano (2017) en su trabajo de investigación denominado “Influencia del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la empresa Centro Suizo Relojero en el Cercado de Lima - 2017” propone “Determinar la influencia del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la empresa Centro Suizo Relojero en el Cercado de Lima – 2017”.

Por esta razón, el autor realiza un análisis de correlación entre las variables antes Control Interno y Gestión del Talento Humano, llegando así a determinar una reciprocidad positiva muy

fuerte entre dichas variables, por lo tanto esto se traduce en una afirmación corroborada, y que pretende explicar que el control interno influye de manera significativa en la variable Gestión del Talento Humano, de igual manera los procesos y objetivos del Control Interno presentan una influencia relevante en el Capital humano y en el Empowerment de las organizaciones respectivamente.

Por consiguiente, la implantación de un sistema de control interno, es de vital importancia para las empresas de hoy en día, debido a que con ello se busca corregir errores en casi todas las áreas de una organización, especialmente en el área del talento humano, que en muchos casos no se le presta la atención necesaria, pero, enfocarse a esta área permitirá obtener información valiosa del desarrollo de sus diferentes actividades y procesos, además de que se tendrá un conocimiento más profundo del personal que labora en la cooperativa.

Adicionalmente, Sandra Hualpa (2013) en su tema de investigación “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC” menciona que el objetivo general de dicha investigación es “Determinar que la inadecuada Gestión del Talento Humano provoca ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC, para diseñar una propuesta que mejore la situación actual con base de la problemática existente”.

Por consiguiente, para lograr determinar dicha ineficiencia e ineficacia, es necesario realizar un diagnóstico situacional de la Gestión del Talento Humano enfocados a los procesos Administrativos de las escuelas de la UPEC, para posteriormente dar solución a dichos problemas encontrados en dicho diagnóstico.

Este tipo de herramientas colaborara con la presente investigación con la finalidad de brindar una visión más holística de la problemática del talento humano en la CACET, debiendo entenderse que un talento humano altamente capacitado cuenta como un pilar fundamental en las organizaciones de hoy en día, pero todo esto no es suficiente para lograr los objetivos organizacionales, es decir que las organizaciones se ven obligadas a controlar al talento humano permanentemente, motivo por el cual, el autor del a tesis “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC” menciona, que una inadecua gestión del talento humano repercute directamente en una mala ejecución de procesos y esto a su vez repercute en el inadecuado desempeño laboral del talento humano. Además, para Hualpa (2013) “el personal competente se logra gracias a la educación, formación y aplicación

de conocimientos, esto implica que las personas deben ser motivadas a fin de impulsar la excelencia organizacional a través del desarrollo de competencias individuales que les permita mejorar su desempeño laboral” (p. 27).

En definitiva las investigaciones antes mencionadas fueron tomadas en cuenta porque guardan estrecha relación con el presente trabajo de titulación, y sirven de base para corroborar que el control interno debe ser aplicado en todos los procesos de las organizaciones, especialmente en los procesos de gestión de talento humano, que generalmente se los toma como procesos de soporte o complemento y no se les brinda la atención necesaria ya que estos tienden a generar problemas o riesgos ya que no son controlados en las entidades que brindan servicios financieros a la sociedad, por tal razón se puede afirmar que el Control Interno colabora en la gestión y mitigación de riesgos en los diferentes procesos de las cooperativas, además de que favorece en la optimización de las políticas, normas y leyes de las entidades, teniendo como soporte a las diferentes herramientas del control, tal como es el marco integrado COSO, y gracias al uso adecuado de dichas herramientas se logra el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Gestión del talento humano

En el mundo actual todas las organizaciones planean sus actividades anuales con base a objetivos y metas que cumplir para garantizar el éxito y desarrollo de las mismas, esto implica la utilización de una serie de recursos que, acompañado de una adecuada administración, garantizan el correcto cumplimiento de estos objetivos.

Uno de estos recursos es la Administración de Recursos Humanos (ARH), el cual Chiavenato (2009) define como:

El área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito, así como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos (p. 8).

Es por ello que las nuevas organizaciones toman a la gestión del talento humano como una forma de obtener ventaja competitiva ante los competidores del mercado actual, por tal motivo Liquidano (2012) menciona que la gestión del talento humano “hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y al responsable de llevarlas a cabo dentro de las empresas y organismos” (p. 22). Creando así una especie de empoderamiento por parte del colaborador hacia la entidad a la cual pertenece, realizando su trabajo de la mejor manera.

2.2.1.1. Importancia de la gestión del talento humano

En las organizaciones existen un sinnúmero de problemas y contratiempos, que impiden el desarrollo normal de las actividades y procesos de las entidades, y esto se debe en gran medida a que existen empleados insatisfechos ya sea por el clima laboral, el empleo actual o por muchas otras razones. Por tal motivo Vallejo (2015) menciona que:

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de

establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos (p. 21).

Para gerencia, el gestionar debidamente el talento humano en una organización es importante debido a que logra el cumplimiento de los objetivos corporativos y brinda múltiples beneficios entre los cuales se puede mencionar:

- Alcanzar los objetivos de la entidad
- Determinar las necesidades del talento humano de la entidad
- Promover la satisfacción laboral y los objetivos de los empleados
- Menor rotación del personal
- Mayor trabajo en equipo y
- Mejora en la cultura organizacional

2.2.2. La globalización y el desarrollo del talento humano

La globalización debe entenderse como “un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en una aldea global” (Significados, 2018). En lo referente a la globalización en el ámbito de la ARH se puede afirmar que ha habido un cambio drástico en la en los últimos tiempos tal y como menciona Vallejo (2015): “La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa, permitiendo la comunicación entre los trabajadores y la organización” (p. 16).

Debido a la globalización el desarrollo del talento humano ha evolucionado y ha optado por un nuevo enfoque o también llamada era del conocimiento:

| Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950) | Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990) | Era del conocimiento (Después de 1990) |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inicio de la industrialización y formación del proletariado • Transformación de las oficinas en fábricas • Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia • Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional • Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control • Necesidad de orden y rutina | <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos • Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial • Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio • Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales • Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha • Necesidad de adaptación | <ul style="list-style-type: none"> • El mercado de servicios supera al mercado industrial • Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes • Extremo dinamismo, turbulencia y cambio • Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas • Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes • Necesidad de cambios |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de personal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de relaciones industriales</div> </div> <p style="text-align: center;">Personas como mano de obra</p> | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de recursos humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de gestión del talento humano</div> </div> <p style="text-align: center;">Personas como recursos humanos</p> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 0 auto; width: 80%;">Equipos de gestión del talento humano</div> <p style="text-align: center;">Personas como asociadas</p> |

Figura 1. Evolución del talento humano y su transformación

Fuente: Recuperado de Chiavenato, 2009

2.2.3. Objetivos de la gestión del talento humano

De acuerdo con Vallejo (2015), los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

- *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.* - Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- *Proporcionar competitividad a la organización.* - Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- *Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.* - Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- *Incrementar la satisfacción en el trabajo.* - Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad.
- *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* - Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad etc.

- *Administrar y generar cambios.* - Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
- *Mantener políticas éticas y de transparencia.* - Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- *Sinergia.* - Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- *Diseñar el trabajo individual y en equipo.* - El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
- *Recompensar a los talentos.* - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
- *Evaluar su desempeño.* - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización (p. 19-20).

2.2.4. Las personas como asociados de la organización

En la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo es posible con la participación de diversos grupos de interés los cuales aportan recursos necesarios a la organización para su correcto funcionamiento con la expectativa de obtener algún beneficio a cambio.

Chiavenato (2009) menciona que “Muchas organizaciones utilizan diferentes medios con el objetivo de incluir nuevos y diversos asociados a los departamentos de trabajo para consolidar y fortalecer sus negocios, expandiendo así sus fronteras mediante alianzas estratégicas que garanticen el éxito de la organización”. (p. 8) Todas estas personas invertirán su esfuerzo y dedicación en la medida que la retribución sea buena y sustentable.

2.2.4.1. El capital humano y su importancia en el desarrollo de la empresa

El correcto manejo del capital humano en una organización permite la colaboración eficaz de los trabajadores a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. El correcto trato hacia los colaboradores de cada área de trabajo, puede aumentar o reducir las fortalezas y las debilidades de una organización, pueden ser fuente de éxito y también de problemas, Chiavenato (2009) menciona que es mejor tratarlas como fuente de éxito ya que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos, además que:

La función de la administración del capital humano es un componente la competitividad de la misma lo que significa saber crear organizaciones de hoy en día, proporcionando la competitividad de la misma lo que significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo consiguiendo que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes.

También se debe hacer énfasis en la preparación personal y laboral de las personas ya que si se lo realiza constantemente se garantizará un incremento en el nivel de desempeño acompañado del impulso al cambio hacia un correcto clima laboral en su área de trabajo.

2.2.5. Teoría moderna del talento humano

Este tipo de teoría comienza a ver después de los aportes de las relaciones humanas y teorías del comportamiento. Entre los principales aspectos fundamentales que Chiavenato (2009) menciona, están:

- Las personas como seres humanos; dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, poseedoras de conocimientos, y habilidades indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización; como elementos capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos (p. 23).

2.2.5.1. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow

La teoría de las necesidades de Maslow, es una de las más conocidas a nivel mundial, Turienzo (2016) menciona que “el psicólogo estadounidense Abraham Maslow publicó un artículo científico donde resumió en la imagen de una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide” (p. 25).



Figura 2. Pirámide de necesidades de Maslow

Fuente: Adaptado de Turienzo (2016)

Para entender de mejor manera la pirámide de Maslow, Turienzo (2016) menciona que cada nivel de esta permite:

- Genera un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades básicas y en el que el desempeño de la acción se haga desde la comodidad. Ventilación, iluminación, agua, descanso, salarios o condiciones de la competencia son algunos de los elementos iniciales para mejorar la motivación.
- Fomenta la interacción social y el sentimiento de pertenencia. Para ello genera diálogo, colaboración o incluso crea instantes de socialización en los lugares comunes, actividades compartidas o mesas de trabajo abiertas.
- Da feedback y construye planes de carrera desde el compromiso de la organización, con honestidad y rigurosidad. Aporta beneficios sociales a los miembros de tu equipo.

- Elogia, forma, delega responsabilidades y escucha activamente, dejando que las aportaciones se vean llevadas a la práctica y que los resultados sean valorados y premiados públicamente (p. 27).

2.2.5.2. Teoría X – Y

Una comparación dos estilos opuestos y antagónicos de administrar un estilo, se basa en la teoría tradicional mecanicista y pragmática a la cual denomina Teoría X, y el otro estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana, a esta le dio el nombre de Teoría Y.

Según McGregor (2015) la teoría X se basa en la concepción tradicional de la administración las cuales son erróneas e incorrectas sobre la conducta humana estas son:

- Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza quiere decir que evitan el trabajo en lo más mínimo.
- Les falta ambición, no les gusta asumir responsabilidades, el hombre es básicamente egocéntrico y sus objetivos personales se imponen al de la organización.
- Se resisten a los cambios. Su dependencia les hace incapaces de autocontrol y autodisciplina.
- En estos puntos se visualiza a las personas como meros recursos o medios de producción (p. 20).

Para la Teoría Y de la administración tiene los siguientes aspectos:

- Promover la organización de los recursos de la empresa en el interés exclusivo de sus objetivos.
- Es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas para atender las necesidades de la empresa.
- Las personas deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos de la empresa.
- La empresa debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa o sanción.
- La Teoría Y representa el típico estilo de la administración científica de Taylor, en donde se forzaba a las personas para que haga exactamente lo que la

organización quería que hagan independientemente de sus objetivos u opiniones personales. La propia teoría de las relaciones humanas en su carácter demagógico y de manipulación también es una forma suave, tenue y engañosa de hacer la Teoría X.

- Las personas no tienen disgusto inherente en trabajar, pero esto depende de ciertas condiciones en su lugar de trabajo.
- Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades (p. 20)

2.2.5.3. Teoría Z - Sistema Administrativo Japonés

La teoría Z surgió en la década de los setenta, es la recopilación y análisis de los principios, fundamentos, estrategias y planes que utilizan las empresas “del tipo japonés” y que William Ouchi plasmó en su libro llamado justamente Teoría Z, en él se describen todos los puntos de análisis que hacen a la empresa japonesa y sus ventajas ante las formas de tradicionales del manejo del Talento Humano con las actuales (o empresa Z) superior o diferente a la empresa del tipo norteamericana (o empresa A).

Es imprescindible comprender que, en esta teoría, se plasma toda una cultura y no solamente un modelo para aplicar a la empresa. Así mismo, es una perfecta comparación en aspectos de la vida práctica, de la filosofía de oriente respecto a la de occidente, es importante que nosotros como seres de la cultura occidental sepamos aprender e interpretar todos los aspectos que tiene la cultura oriental (Chaquinga & Zárate, 2015).

2.2.6. El desarrollo de la gestión por competencias

Es un proceso el cual permite identificar o medir las capacidades de las personas requeridas en cada área de trabajo de la organización. Alles (2015) afirma que “La gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados” (p. 17). Es importante que el gerente de la organización de a conocer los objetivos institucionales, permitiendo a los colaboradores crear un vínculo como parte de la empresa motivados al cumplimiento de los objetivos previamente conocidos.

2.2.6.1. Gestión por competencia

De acuerdo con Alicia (2015) la gestión por competencias o gestión de recursos humanos por competencias permite: “Alinear a las personas que integran una organización (directivos y de más niveles organizacionales) en los de los objetivos estratégicos” (p. 79). Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional, Por lo tanto, la gestión por competencias permite impulsar las capacidades individuales del personal para lograr un desarrollo y administración ideal del talento humano.

2.2.7. Procesos de gestión del talento humano

De acuerdo con Chiavenato (2009), existen seis procesos básicos que una organización debe tener en cuenta y que forman parte esencial de la gestión del talento humano, estos son:

2.2.7.1. Admisión de personas, reclutamiento y selección de personal

En el mercado laboral día a día muchas organizaciones buscan incorporar nuevos colaboradores a su equipo de trabajo, ya sea por ampliación de sus instalaciones o por nuevas áreas en procesos que se estén implementando, así mismo, las personas deciden a qué organización postular para trabajar dando todos sus esfuerzos y sus competencias requeridas.

Según Chiavenato (2009), la admisión “Es el proceso para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (p. 15). Este proceso es una forma de innovar en lo referente a lo que es el reclutamiento del personal, ya que esto permite contar con gran cantidad de candidatos calificados para un cargo, logrando garantizar la elección del personal más idóneo y hábil para la organización.

Este proceso forma parte del mercado de trabajo, que no es más que el espacio dónde tienen lugar las transacciones y las relaciones entre las empresas quienes ofrecen oportunidades de trabajo y demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo.

Para Vallejo (2015) el *reclutamiento* es: “Divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea” (p.47). Dando a entender así que el reclutamiento de personas para una organización funciona como una especie de puente que conecta el mercado de trabajo con la organización.

| Oferta de mercado de trabajo | Demanda de mercado de trabajo |
|---|---|
| Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. | Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. |
| Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios. | Los candidatos compiten entre sí por la escasez de vacantes, presentando propuestas salariales bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar. |
| Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en las organizaciones, incrementándose así la rotación de personal. | Las personas procuran asistir a sus empleos por temor a perderlos. |
| Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven indisciplinados y se ausentan más, llegan tarde a trabajar. | Los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización y las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse. |

Figura 3. Mercado de trabajo de oferta y demanda para la organización

Fuente: Recuperado de Vallejo (2015)

Para que este reclutamiento sea exitoso intervienen dos tipos de reclutamiento.

- *Reclutamiento interno*

Para Chiavenato (2009) el reclutamiento interno “Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización convirtiéndose en colaboradores privilegiados para promoverlos o transferirlos a otras actividades o áreas más complejas o motivadoras” (p. 116). Teniendo así colaboradores que ya conocen de los procesos que se llevan a cabo con una corta adaptación a ese nuevo puesto de trabajo a cumplir.

- *Reclutamiento externo*

De igual manera Chiavenato (2009) menciona que el reclutamiento externo “Actúa en los candidatos que se encuentran en el mercado de trabajo, y por tanto, fuera de la organización” (p.117). Estas personas serán posteriormente sometidas a todas las pruebas de rigor que la organización crea convenientes.

Para una mejor comprensión a continuación se presentan características diferenciales entre los tipos de reclutamiento.

| Tipos de reclutamiento | |
|--|--|
| Interno | Externo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización. • La promoción y transferencia y nuevas oportunidades. • La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador. | <ul style="list-style-type: none"> • Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos (AFUERA). • Esto exige un reclutamiento de afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes. • La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos. |

Figura 4. Diferencia de reclutamiento interno y externo

Fuente: Recuperado de Chiavenato (2009)

Selección del personal

La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento (anteriormente mencionado). Es una actividad de elección, clasificación y finalmente la toma de una decisión acertada, producto de un proceso que funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a aquellas personas que cuentan con las características deseadas.

Existen técnicas de selección como la entrevista de selección, pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades, exámenes psicométricos o test psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación, la más utilizada es la entrevista donde el entrevistador y el entrevistado dialogan y es más fácil saber cuestionamientos que tal vez desconozca.

2.2.7.3. Colocación de personas, división de cargos

Dentro del proceso de organizar y colocar personas, es importante orientarse a realizar un diseño organizacional de desempeño de puestos y su respectiva evaluación del desempeño.

Vallejo (2015) menciona que: “Dar la orientación es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad” (p.61). Significando así que determinar la posición de alguien o indicarle el rumbo, proporciona mayor efectividad en el nuevo colaborador con respecto al cargo en el área asignada.

Con la aplicación de este proceso se busca que el personal contratado se familiarice con las actividades que tiene en su área de trabajo y en la organización, esto se realiza con el fin de

medir el desempeño del nuevo colaborador de una manera cuantitativa y cualitativa de como desarrolla sus actividades.

2.2.7.3. Compensación de las personas

“Las recompensas que ofrece la organización influyen en la satisfacción de sus grupos de interés (colaboradores). Cada uno está dispuesto a invertir sus recursos individuales en la medida que obtenga rendimientos y resultados de sus inversiones” (p. 283), según menciona, Chiavenato (2009). Este es uno de los puntos importantes en todo este proceso ya que incentiva a las personas y satisface sus necesidades individuales más elevadas. También incluyen recompensas, de remuneración y prestaciones y servicios sociales.

Con este proceso se busca que el personal se sienta más comprometido con la organización y así realice sus actividades con responsabilidad, ya que desarrolla un sentido de interdependencia que motiva a tener mayor compromiso del personal hacia la organización.

Tipos de recompensas en la organización

- *Recompensas Financieras:* En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.
- *Recompensas No Financieras:* Constituyen oportunidades de desarrollo como persona, reconocimiento y autoestima, traducidas en charlas motivacionales o descuentos en servicios médicos.

2.2.7.4. Desarrollo de personas, división de capacitación

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones, van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo que se ha convertido en un asunto vital para el éxito de una organización y la principal diferencia competitiva con la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras, las personas son quienes hacen que las cosas sucedan.

Chiavenato (2009) indica que el desarrollo de personas:

Implica procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Involucran la formación y el desarrollo, la administración del

conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad (p.15).

Por tanto, el desarrollar personas no significa brindarles información para que aprendan nuevos conocimientos sino brindarles información para que aprendan nuevas habilidades, actitudes, destrezas, aporten soluciones e ideas que les permitan ser más eficientes en lo que hacen.

En este contexto se puede decir que las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitaciones para obtener un rendimiento garantizado, para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella.

2.2.7.5. Evaluación de personas

Supervisar es dar seguimiento a las operaciones y actividades que los colaboradores realizan a efecto de garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutados, una correcta supervisión garantizará que los procesos y reglamentos a seguir en una organización se cumplan de una manera aceptable encaminado así al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la evaluación de personas “son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (p. 16).

El papel de la auditoría de la gestión del talento humano (GTH) debe indicar cómo están funcionando los sistemas, así como permitir identificar métodos inadecuados. La función de la auditoría es indicar fallos, formular problemas, anotar sugerencias y soluciones.

Métodos para la realización de auditorías

Para Vallejo (2015) La auditoría del talento humano supone utilizar una serie de instrumentos y técnicas para identificar y evaluar las directrices y políticas de una empresa; estas son:

- El análisis y descripción de puesto:
 - Estudio de la estructura humana.

- Selección/Reclutamiento:
 - Formación
 - Análisis de clima laboral
 - Sistemas de comunicación
 - Salud y seguridad.

- Del control Interno:
 - Normas de Conducta
 - Apego a las Normas de Conducta
 - Programa de Promoción de la Integridad prevención de la Corrupción.
 - Apego, Supervisión y actualización continua del Programa de Promoción de la integridad y Prevención de la Corrupción.

2.2.7.6. Mantenimiento y retención de personas

Un adecuado clima laboral dentro de las empresas genera confianza y seguridad a los colaboradores, quienes se convierten en actores principales de los procesos diarios de las entidades. Los administradores deben ejecutar todas las acciones posibles para que sus colaboradores realicen su trabajo de la menor manera y con el mayor compromiso posible, es por ello que muchos autores sugieren utilizar a la teoría “Y” de la administración donde predomina el respeto hacia las personas.

Chiavenato (2009) menciona que: “En la teoría Y predomina una visión más abierta y humana de las personas y de la actividad laboral. Cada individuo representa un cúmulo de recursos que se pueden explotar mediante una debida administración” (p. 445). De esa manera dando a entender que a las personas les gusta trabajar bajo un ambiente tranquilo y así entregar sus conocimientos y habilidades en función del éxito de la organización.

2.2.8. El talento humano en las instituciones financieras

Una entidad financiera impulsada por el talento humano destaca por atraer, desarrollar, comprometer y retener a sus mejores profesionales. Trabaja continuamente hacia la orientación y el desempeño óptimo de sus colaboradores a través de actividades y conductas necesarias para prestar el mejor servicio a los clientes.

El recurso humano es considerado en el negocio bancario como uno de los activos de mayor jerarquía para las instituciones financieras. Según Martínez, Morales , y Jimenez (2009) afirman que:

Una organización que considera el talento de su capital humano como el motor principal para obtener una ventaja competitiva sostenida. En definitiva, el desempeño y productividad de los trabajadores es uno de los factores de mayor importancia para el éxito de la empresa. (p. 3).

Esta ventaja competitiva puede ser complementada por las ideas y las innovaciones, ya que son aspectos resultantes de las mentes de los seres humanos, una entidad financiera impulsada por todo esto se encuentra en permanente sintonía con los métodos que el talento de sus profesionales puede aportar a la organización.

2.2.9. Control interno

EL Control Interno puede ser visto como las normas y procedimientos que son utilizados para analizar cada una de las actividades que desarrolla una organización, por tal motivo Actualícese (2014) define al control interno como “el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa” (p. 2).

Con el fin de administrar y direccionar dichas actividades a la consecución de los objetivos empresariales, es necesario que el control interno sea realizado por la Junta Directiva, conjuntamente con el Gerente General, siempre sujeto a la normativa legal vigente.

2.2.9.1. Marco integrado de control interno: COSO

De acuerdo con El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2014) El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO), es una organización formada por contadores y auditores de Estados Unidos, que en 1992 presento el Marco Integrado de Control Interno, “el cual se convirtió en un marco líder en diseño, implementación y conducción del control interno y evaluación de su efectividad” (p. 1).

Dicho marco integrado presentado en 1992, fue actualizado en diciembre de 2014 como menciona El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2014):

El marco original se sustituirá oficialmente por el Marco COSO 2013, versión que fue lanzada oficialmente en mayo de 2013, y que busca que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno (p. 1)

En la actualidad las empresas deben tener implementado un sistema de control interno que permita actuar de manera eficiente, permitiendo dar respuesta rápida a los riesgos que se presentan en las organizaciones de hoy en día. El Marco Integrado propuesto por COSO, provee un control interno integral efectivo y en pro de la mejora continua.

2.2.9.2. Importancia del control interno en las organizaciones

Realizar control interno en las entidades es fundamental, debido a que si se desea que una empresa crezca y pueda permanecer en el mercado, es necesario que implante un sistema de control interno, tal y como menciona Servin, (s.f.):

El control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo (p.8).

Un control interno adecuado permite a las empresas una disminución potencial de los errores y al cumplimiento de las leyes vigentes, facilitando una mejor toma de decisiones, puesto que la información es veraz y oportuna.

2.2.9.3. Objetivos del control interno

El Control Interno si bien es cierto permite la disminución de errores en las empresas, también cumple con otros objetivos los cuales según Amaro (2013) son:

- Proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales, son utilizados por la Dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la empresa o negocio disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional (p.6).

2.2.9.4. Componentes del control interno

Debe entenderse que el control interno es una serie de procesos que son ejecutados por todo el personal de la entidad, con el fin de asegurar y verificar la consecución de los objetivos, y para ello es necesario que cada componente del control interno este interrelacionando en los procesos de la Cooperativa.

De acuerdo con Tapia et al. (2016), en el Control Interno se encuentran cinco componentes que promueven el alcance de los objetivos de cualquier entidad y más específicamente en las entidades financieras.

- *Ambiente de control*

El primer componente conocido como Ambiente de Control, y sirve como cimiento para diseñar el sistema de Control Interno, y de acuerdo con Baquero (2013):

El entorno de control es todo aquello que no es específico de un proceso de negocio concreto, sino que influye en todas las actividades de la entidad. Dentro del entorno de control se puede incluir conceptos como la integridad, valores éticos y filosofía de la dirección, la organización del Consejo de administración, la implantación de un Comité de auditoría y auditoría interna, la estructura organizacional diseñada, la delegación de autoridad, las diferentes prácticas de recursos humanos, las formas de remuneración, etc (p. 31).

Al tener un ambiente de control firme y estable, conlleva a que la CACET logre establecer las bases para llevar a cabo un control interno en toda la Cooperativa.

- *Evaluación de riesgos*

Posteriormente se procede a identificar los riesgos, teniendo en cuenta que se debe tener un ambiente de control sólido y estable que permita evaluar de forma eficiente los riesgos, tal y como menciona Fonseca (2011):

El riesgo, es definido como la probabilidad de que un evento afecte a la entidad, por lo que su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos involucrados que podrían afectar el logro de los objetivos de control interno. Estos riesgos incluyen eventos internos o externos que podrían afectar el registro, procesamiento de las operaciones, al igual que las representaciones efectuadas por la gerencia en los estados financieros (p. 77).

Este componente es un elemento clave para planificar los procedimientos durante la aplicación de la auditoría a fin de obtener los máximos beneficios para la organización. Abella (2006) refiere que: “La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente

(riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control)” (p. 23).

- *Actividades de control*

Una vez reconocidos y evaluados los riesgos que se pudieron encontrar con el componente anterior, es necesario instaurar las actividades de control que permitan reducir el porcentaje de ocurrencia de dichos riesgos, tal y como menciona Estupiñán (2015):

Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados (p.34).

Morán et al. (2017) las define como “Las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen” (p.8). Además, lo que se busca es que la respuesta al riesgo haya sido la adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.

- *Información y comunicación*

Este componente tiene la finalidad de recopilar y comunicar la información de manera pertinente a todos los empleados de la entidad para que estos puedan cumplir con sus funciones, y Fonseca (2011) lo corrobora:

El componente Información y Comunicación, está conformado por los métodos y procedimientos disertados por la organización para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras que, generalmente, se muestran en una estructura formalizada denominada estados financieros. La calidad de la información financiera que brinda el sistema de información de la organización, es una condición que podría afectar la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas y controlar con efectividad las operaciones. Del mismo modo, una efectiva comunicación proporciona a las personas un apropiado

vehículo para obtener un adecuado entendimiento sobre el rol y las responsabilidades de las personas involucradas en el control interno de la información (p. 107).

En este proceso es muy importante la comunicación a todos los niveles de la organización para obtener una adecuada respuesta al riesgo, esto permitirá a la Cooperativa la obtención de los objetivos planteados.

- *Monitoreo*

De acuerdo con Carvajal & Escobar (2013):

Es importante la existencia de un proceso que permita evaluar el funcionamiento del sistema de control interno de manera periódica, ya que a medida que cambian los factores internos y externos, los controles que al iniciar el proceso eran efectivos puede que ya no ofrezcan la seguridad razonable de antes. En caso de que los controles implementados presenten deficiencias deberán ser informados a los órganos previamente establecidos para la evaluación de control y a la alta gerencia solo en caso de que las falencias encontradas sean graves. La periodicidad de las supervisiones depende de los riesgos que se estén controlando y del grado de confianza que la dirección tenga en proceso (p. 30).

Las actividades de supervisión o monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y la necesidad de su modificación según los cambios de las condiciones. Abella (2006) afirma que “las acciones correctivas deben ser monitorizadas, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización” (p. 23).

2.2.9.5. Principios y puntos de interés por cada componente del Control Interno

Los componentes del control interno representan el nivel más alto en la jerarquía, los cuales deben operar en conjunto y de manera sistémica, para que el control interno sea apropiado, todo esto acompañado por los 17 principios que respaldan el diseño, implementación y operación de los componentes asociados, teniendo en cuenta que dichos principios necesitan de los puntos de interés los cuales explican de manera más precisa los principios.

Tabla 1.**Principios y puntos de interés por componente del Control Interno**

| Componentes | Principios | Puntos de Interés |
|--|---|---|
| 1. Ambiente de Control | 1.1. Mostrar Actitud de Respaldo y Compromiso | 1.1.1. Actitud de Respaldo del Titular y la Administración |
| | | 1.1.2. Normas de Conducta |
| | | 1.1.3. Apego a las Normas de Conducta |
| | | 1.1.4. Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción |
| | | 1.1.5. Apego, Supervisión y Actualización Continua del Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción |
| | 1.2. Ejercer la Responsabilidad de Vigilancia | 1.2.1. Estructura de Vigilancia |
| | | 1.2.2. Vigilancia General del Control Interno |
| | | 1.2.3. Corrección de Deficiencias |
| | 1.3. Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad | 1.3.1. Estructura Organizacional |
| | | 1.3.2. Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad |
| | | 1.3.3. Documentación y Formalización del Control Interno |
| | 1.4. Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional | 1.4.1. Expectativas de Competencia Profesional |
| | | 1.4.2. Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales |
| | | 1.4.3. Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias |
| 1.5. Establecer la Estructura para el Reforzamiento de la Rendición de Cuentas | 1.5.1. Establecimiento de una Estructura para Responsabilizar al Personal por sus Obligaciones de Control Interno | |
| | 1.5.2. Consideración de las Presiones por las Responsabilidades Asignadas al Personal | |
| 2. Evaluación de Riesgos | 2.1. Definir Objetivos y Tolerancias al Riesgo | 2.1.1. Definición de Objetivos |
| | | 2.1.2. Tolerancia al Riesgo |
| | 2.2. Identificar, Analizar y Responder a los Riesgos | 2.2.1. Identificación de Riesgos |
| | | 2.2.2. Análisis de Riesgos |
| | | 2.2.3. Respuesta a los Riesgos |
| | 2.3. Considerar el Riesgo de Corrupción | 2.3.1. Tipos de Corrupción |
| | | 2.3.2. Factores de Riesgo de Corrupción |
| | | 2.3.3. Respuesta a los Riesgos de Corrupción |
| | 2.4. Identificar, Analizar y Responder al Cambio | 2.4.1. Identificación del Cambio |
| | | 2.4.2. Análisis y Respuesta al Cambio |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| 3. Actividades de Control | 3.1. Diseñar Actividades de Control | 3.1.1. Respuesta a los Objetivos y Riesgos 3.1.2. Diseño de las Actividades de Control Apropriadas 3.1.3. Diseño de Actividades de Control en Varios Niveles 3.1.4. Segregación de Funciones |
| | 3.2. Diseñar Actividades para los Sistemas de Información | 3.2.1. Desarrollo de los Sistemas de Información 3.2.2. Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas 3.2.3. Diseño de la Infraestructura de las TIC 3.2.4. Diseño de la Administración de la Seguridad 3.2.5. Diseño de la Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento de las TIC |
| | 3.3. Implementar Actividades de Control | 3.3.1. Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas 3.3.2. Revisiones Periódicas a las Actividades de Control |
| 4. Información y Comunicación | 4.1. Usar Información de Calidad | 4.1.1. Identificación de los Requerimientos de Información 4.1.2. Datos Relevantes de Fuentes Confiables 4.1.3. Datos Procesados en Información de Calidad |
| | 4.2. Comunicar Internamente | 4.2.1. Comunicación en Toda la Institución 4.2.2. Métodos Apropriados de Comunicación |
| | 4.3. Comunicar Externamente | 4.3.1. Comunicación con Partes Externas 4.3.2. Métodos Apropriados de Comunicación |
| 5. Monitoreo | 5.1. Realizar Actividades de Supervisión | 5.1.1. Establecimiento de Bases de Referencia 5.1.2. Supervisión del Control Interno 5.1.3. Evaluación de Resultados |
| | 5.2. Evaluar los Problemas y Corregir las Deficiencias | 5.2.1. Informe sobre Problemas 5.2.2. Evaluación de Problemas 5.2.3. Acciones Correctivas |

Nota: Adaptado de (Auditoría Superior de la Federación, 2014)

2.2.9.6. Tipos de control

De acuerdo con La Contraloría General de la República del Perú (2014), existen dos tipos de control:

a. Control externo: es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos; y es aplicado por la Contraloría General de la República u otro órgano del Sistema Nacional de Control.

b. Control interno: es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos (p. 10).

2.2.9.7. Modelo estándar de control interno

El Modelo Estándar de Control Interno-MECI proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo. El modelo puede ser adaptado a las necesidades específicas de cada entidad, pero es fundamental que sea aplicado para proporcionar orientación hacia el cumplimiento de objetivos institucionales. (Roncancio, 2018).

El MECI concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado. La estructura del modelo es la siguiente:

El modelo consta de tres módulos, y este comienza con el Módulo de Control de Planeación y Gestión, en donde primeramente el Componente Talento Humano evalúa los Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos, y el Desarrollo del Talento Humano.

El segundo es el Componente Direccionamiento Estratégico evalúa los Planes, Programas y Proyectos, posteriormente el Modelo de Operación por Procesos, continuando con la Estructura Organizacional, Indicadores de Gestión y Políticas de Operación.

El tercer Componente es la Administración del Riesgo y este evalúa las Políticas de Administración del Riesgo, la Identificación del Riesgo y el Análisis y Valoración del Riesgo. El segundo Módulo es la Evaluación y Seguimiento y comienza con el Componente Autoevaluación Institucional, el cual realiza Autoevaluación de Control y Gestión.

El segundo Componente Auditoría Interna valora la Auditoría Interna, y el tercer Componente Planes de Mejoramiento verifica el Plan de Mejoramiento, y el tercer modulo Eje Transversal: Información y Comunicación

2.2.10. Efectividad del control interno

El Control Interno suministra los requisitos para que un sistema sea eficaz y pueda alcanzar los objetivos de la organización. Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) argumenta que “un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a una, a dos, o a las tres categorías de objetivos” (p. 8).

Además, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) también menciona que, cuando se determine que el control interno es efectivo, la alta dirección y el consejo de administración tendrán una seguridad razonable de que la organización:

- Consigue llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que los eventos externos asociados a los riesgos tengan un impacto relevante en la consecución de los objetivos.
- Cumple con las leyes, reglas, regulaciones y normas externas
- Entiende en qué medida las operaciones se gestionan con efectividad y eficiencia cuando los eventos externos pueden tener un impacto significativo en la consecución de los objetivos.
- Prepara informes de conformidad con las reglas, regulaciones y normas aplicables o con objetivos de reporte específicos de la entidad (p. 8).

En consecuencia, aplicar y evaluar el Control Interno requiere de un criterio holístico que toma en cuenta las leyes, normas y regulaciones para obtener resultados exitosos.

2.2.11. El control interno y la institución

El Control Interno es una de las herramientas más utilizadas para diagnosticar, evaluar y corregir riesgos en las entidades, por tal motivo este guarda una estrecha relación con la misma. La Auditoría Superior de la Federación (2014) menciona:

Existe una relación directa entre los objetivos de la institución, los cinco componentes de control interno (con sus principios y puntos de interés) y la estructura organizacional. Los objetivos son los fines que debe alcanzar la

institución, con base en su propósito, mandato y disposiciones jurídicas aplicables. Los cinco componentes de control interno son los requisitos necesarios que debe cumplir una institución para alcanzar sus objetivos institucionales (p. 13).

Dicha relación entre los objetivos organizacionales, los componentes del control interno y la estructura organizacional, se presenta de la siguiente manera.



Figura 5. Componentes y principios del control interno
Fuente: Adaptado de (COSO, 2013)

Las tres categorías en las que se pueden clasificar los objetivos de la institución son representadas por las columnas en la parte superior del cubo. Los cinco componentes de control Interno son representados por las filas. La estructura organizacional es representada por la tercera dimensión (parte lateral) del cubo. Cada componente de control interno aplica a las tres categorías de objetivos y a la estructura organizacional.

2.2.12. Objetivos del control interno enfocado hacia la institución

Los objetivos que persigue el Control Interno en las instituciones son la efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Luna (2011) describe sus características:

- **Efectividad y eficiencia en las operaciones.** Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad. Es decir, tal como fueron planeadas. En cambio, la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos y tiene relación, por ejemplo, con: activo fijo, efectivo, inventarios y la imagen de la organización.
- **Confiabilidad de la información financiera.** Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Este objetivo de control se refiere, generalmente, a la preparación de: estados financieros anuales o estados financieros intermedios, y el informe anual y de cuentas (o memoria) de la entidad, para uso de accionistas, inversionistas, bancos, y el público en general.
- **Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.** Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables. Dependiendo de la realidad de cada país. (p. 43).

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Para la presente investigación se tomó como referencia un enfoque de tipo cuantitativo, ya que Según Lema (2016) “Generalmente se parte del problema central de la investigación, buscando la recolección de información mediante diversos instrumentos, para poder plantear hipótesis que permitan conocer la relación existente entre las variables objeto de estudio por medio del análisis estadístico”

De igual manera cabe recalcar que la investigación es de tipo no experimental. De acuerdo con Hernández (2014) la investigación “se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Adicionalmente, al ser una investigación no experimental, su diseño es transversal, debido a que la recolección de datos es en un intervalo del tiempo, y “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” Hernández (2014).

3.1.2. Tipo de Investigación

Existen diversos tipos de investigación con los cuales el autor puede desarrollar la investigación, para el presente trabajo se emplean los siguientes:

De tipo cuantitativo

- *Descriptiva*

Según Hernández (2014) con una investigación descriptiva se busca:

Especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 92).

Lo que se busca con este tipo de investigación es conocer las características de las personas objeto de estudio a través de la recolección de información, y los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución financiera, a fin de lograr identificar fenómenos o problemas que puedan ser objeto de análisis con respecto a las variables a investigar o que se relacionen con el desenvolvimiento de talento humano, por tal motivo para recolectar la información, se utilizó la técnica de investigación tipo encuesta y entrevista con sus respectivos instrumentos que son el cuestionario y la cuestionario de preguntas.

- *Correlacional*

De acuerdo con Hernández (2014) el tipo de investigación correlacional

Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales) (p. 157).

Por tanto, este tipo de investigación busca establecer la relación entre las variables objeto de estudio, a través de la correlación que se realizó en el segundo paso del modelo de regresión logística binaria. Asimismo, se busca que la información recopilada permita demostrar que existe causalidad entre las variables que se encuentran asociadas directamente con el problema objeto de estudio, permitiendo tener una mejor perspectiva y familiaridad.

3.2. HIPÓTESIS A DEFENDER

El adecuado manejo de un Control Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán, permitirá mejoras en los procesos de la Gestión del Talento Humano llegando así al correcto cumplimiento de los objetivos de la organización.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1. Definición de las variables

3.1.1.1. Variable independiente:

Control interno:

Son las normas y procedimientos que son utilizados para analizar cada una de las actividades que desarrolla una organización, por tal motivo se define al control interno como “el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad, prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa” (Actualícese, 2014).

3.1.1.2. Variable dependiente:

Gestión del talento humano:

En el mundo actual todas las organizaciones planean sus actividades anuales con base a objetivos y metas que cumplir para garantizar el éxito y desarrollo de las mismas, esto implica la utilización de una serie de recursos que, acompañado de una adecuada administración, garantizan el correcto cumplimiento de estos objetivos.

3.3.2. Operacionalización de Variables

Tabla 2.

Operacionalización de Variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Ítem | Técnicas | Instrumentos | Fuente |
|------------------------|-----------------------|---|--|-----------------------|---|---------------------|
| Control Interno | Ambiente de Control | Número de elementos de la filosofía empresarial | ¿La cooperativa cuenta con la filosofía empresarial? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | CACET |
| | Evaluación de Riesgos | Número de riesgos internos | ¿Qué tipos de riesgos internos afectan a la cooperativa? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |

| | | | | | | | |
|--|----------------------------|---|----|---|-----------------------|---|---------------------|
| | | Número de riesgos externos | de | ¿Qué tipos de riesgos externos afectan a la cooperativa? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |
| | | Número Políticas | de | ¿Las políticas de la cooperativa establecen las funciones del personal? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |
| | Actividades de Control | Número de Sistemas | de | ¿Son eficientes los sistemas que utiliza la cooperativa para brindar seguridad de la información? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |
| | | Número de Manuales de funciones | de | ¿Existen manuales de funciones que regulen las funciones de los empleados? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |
| | Información y Comunicación | Número de canales de comunicación | de | ¿Qué canales utiliza la cooperativa para comunicar la información a sus empleados? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |
| | | Nivel de efectividad de canales de comunicación | de | ¿Son eficientes los medios utilizados por la cooperativa para informar a sus empleados? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |
| | Monitoreo | Número de canales | de | ¿Cuáles son los canales de retroalimentación? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |
| | | Número de acciones correctivas | de | ¿Acciones correctivas? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 001 | Gerente y Empleados |

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Ítem | Técnicas | Instrumentos | Fuente |
|-----------------------------------|-----------------------|--|---|-----------------------|---|---------------------|
| Gestión del Talento Humano | Admisión de personas | Nivel de cumplimiento de procesos de reclutamiento de personal | ¿La cooperativa cuenta con procesos para el reclutamiento del nuevo personal? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 002 | Gerente y Empleados |
| | Selección de personas | Número de pruebas que se ejecuta para la | ¿Qué técnicas utiliza la cooperativa para la | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 002 | Gerente y Empleados |

| | selección del personal | del | selección del personal? | | | |
|---------------------------|------------------------------------|-----|--|-----------------------|---|---------------------|
| Colocación del personal | Número manuales funciones procesos | de | ¿La cooperativa con de funciones y procesos? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 002 | Gerente y Empleados |
| Compensación del personal | Número incentivos | de | Sin contar los benéficos de ley ¿Qué tipo de incentivos reciben los colaboradores? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 002 | Gerente y Empleados |
| Desarrollo del personal | Numero de capacitaciones | de | ¿Cuántas capacitaciones al personal realiza la cooperativa al año? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 002 | Gerente y Empleados |
| Evaluación del personal | Número de evaluaciones | de | ¿La CACET realiza evaluaciones de desempeño al personal? | Encuesta y entrevista | Cuestionario de encuesta y entrevista 002 | Gerente y Empleados |

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

Se utilizó el método inductivo porque busca explorar y describir algún fenómeno de estudio, para generar perspectivas teóricas partiendo de lo particular a lo general (Hernández Sampieri, 2014). Por tal motivo se partió desde el planteamiento del problema obteniendo una visión general de la situación inicial de la cooperativa, hasta llegar a determinar posibles fallos en las variables objeto de estudio de la investigación.

Adicional a esto, se aplicó el método deductivo, el cual se basa en la aplicación de leyes, teorías o modelos que han sido comprobados de forma eficaz, para posteriormente ser aplicados en situaciones particulares de estudio (Bernal, 2016). Tal es el caso del modelo de regresión logística, para la presente investigación, el cual busca conocer la probabilidad de influencia que tiene el control interno en la gestión del talento humano.

Para esto se utilizó fue una entrevista dirigida a la gerente y una encuesta a los empleados de la CACET, y con esto conseguir perspectivas diferentes, las cuales ayudaron a contrastar la información obtenida.

3.4.1. Análisis Estadístico

3.4.1.1. Población y Muestra

Con base al número total de empleados se aplicó un censo a toda la población, debido a que, el objeto de estudio fueron 11 empleados de la CACET catalogada como una población muy pequeña, por lo cual no fue necesario realizar el cálculo de la muestra

3.4.1.2. Instrumentos de investigación

De forma cuantitativa, se utilizó la técnica de investigación tipo encuesta con su respectivo instrumento que es el cuestionario, adaptado del INEGI (2014), ver anexo 5 y 8. De igual manera de forma cualitativa, se utilizó la técnica de investigación tipo entrevista, con su respectivo instrumento que es el cuestionario de preguntas, adaptado del INEGI (2014), ver anexo 6 y 7.

Estos dos instrumentos fueron adecuados a las necesidades de la investigación, teniendo como base un cuestionario de Evaluación del Control Interno tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) de la ciudad de México, con los cuales se obtuvo la información necesaria para continuar con el análisis estadístico y discusión con base a los resultados obtenidos.

3.4.1.3. Procesamiento y análisis de datos.

Para el análisis estadístico, se utilizó los dos primeros pasos del método de regresión logística que es un tipo de análisis que se utiliza para predecir el resultado de una variable categórica, es decir la variable puede adoptar un número limitado de categorías en función de las variables independientes o predictoras. Es útil para predecir la probabilidad de que un evento ocurra en función de otros factores. Según De La Fuente (2011) este modelo:

Forma parte del conjunto de métodos estadísticos en que se valora la contribución de diferentes factores en la ocurrencia de un evento simple. En general, la regresión logística es adecuada cuando la variable de respuesta “Y” es politómica, pero es especialmente útil en particular cuando solo hay dos posibles respuestas (p. 1).

Es decir, cuando la variable de respuesta es dicotómica y sólo admiten valores de 0 y 1, por tanto, existen dos tipos de regresión: Multinomial y Binaria, esta última se utilizó en la investigación generando un modelo con los principales efectos que producen las covariables y los factores. Según Fernández y Fernández (2004): “Este modelo acepta a la variable dependiente si es de tipo binaria con dos categorías, es decir “Si=0” y “No=1” (p.323). El modelo logístico también supone que la variable dependiente no puede ser perfectamente pronosticada a partir de las variables independientes para ningún caso.

Pasos a Seguir

Para comprender de mejor manera el modelo antes mencionado, Cárdenas (2014), plantea los siguientes pasos para analizar de la mejor manera el modelo:

- *Primer Paso:* Significación de chi-cuadrado del modelo en la prueba ómnibus: Si la significación es menor de 0,05 indica que el modelo ayuda a explicar el evento, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente.
- *Segundo Paso:* R-cuadrado de Cox y Snell, y R-cuadrado de Nagelkerke: Indica la parte de la varianza de la variable dependiente explicada por el modelo, cuanto más alto es la R-cuadrado más explicativo es el modelo, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente.
- *Tercer Paso:* Porcentaje global correctamente clasificado: Este porcentaje indica el número de casos que el modelo es capaz de predecir correctamente.
- *Cuarto Paso:* Significación de b: si es menor de 0,05 esa variable independiente explica la variable dependiente.
- *Quinto Paso:* Signo de b: indica la dirección de la relación.
- *Sexto Paso:* Exp(b): indica la fortaleza de la relación. Cuanto más alejada de 1 está más fuerte es la relación. Para comparar los exponentes de b entre sí, aquellos que son menores a 1 deben transformarse en su inverso o recíproco, es decir, debemos dividir 1 entre el exponencial de b (p. 15)

3.4.1.4. Prueba de confiabilidad.

Así mismo se utilizó la prueba de confiabilidad Kuder Richardson, frecuentemente utilizada para ítems dicotómicos, existen varios procedimientos para calcular esta técnica de medición, Aiken (2013) lo deduce de la siguiente manera: “Calcular el promedio de los

coeficientes de confiabilidad obtenidos de todas las divisiones por mitades como el estimado global de confiabilidad”. Bajo ciertas condiciones, la media de todos los coeficientes de división por mitades pue de estimarse mediante la siguiente fórmula:

$$r_{20} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(\frac{\sigma^2 - \Sigma pq}{\sigma^2}\right)$$

Donde:

- K= Número de ítems del instrumento.
- p= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem.
- q= Porcentaje de personas que corresponde incorrectamente cada ítem
- σ^2 = Varianza total del instrumento.

La escala que se tomó en cuenta (Tabla 3) para la interpretación y valoración de esta prueba fue tomada con base a rangos de medición que permite interpretar de una mejor manera todos los resultantes posibles.

Tabla 3.

Escalas de valoración

| Rango | Valoración |
|----------------|--------------------------------|
| Menor a 0.60 | Inaceptable |
| De 0.60 a 0.65 | Indeseable |
| De 0.65 a 0.70 | Mínimamente aceptable |
| De 0.70 a 0.80 | Respetable |
| De 0.80 a 1 | Nivel elevado de Confiabilidad |

Nota: Adaptado de Barraza Arturo (2007).

Los datos obtenidos después de realizar esta operación fue 0,783 o 78% reflejando que existe una confiabilidad respetable para el instrumento de investigación, el cual da a conocer la información necesaria y requerida para el estudio de las variables de investigación. (ver cálculo en anexo 9).

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de la investigación es analizar cómo el control interno mediante la aplicación de sus componentes influye en cada uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano (GTH) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tulcán, para determinar qué procesos de la GTH presentan fallos y así poder generar una esquematización de Control Interno enfocado en acciones de mejoras hacia el proceso que presente un menor control.

A continuación, se presentan datos reales obtenidos, resultantes de la aplicación de una encuesta de campo realizada a los colaboradores de la CACAET, los cuales se los presenta a continuación.

4.1.1. Análisis de dependencia de variables

Se inició el análisis con el modelo de regresión logística binaria, utilizando únicamente los dos primeros pasos del modelo, debido a que se necesita conocer la dependencia existente entre las variables y su grado de influencia entre ellas, en la investigación se logró determinar que cada uno de los procesos de la gestión del talento humano dependen de los componentes del control interno, es decir que cada proceso de la GTH debe estar ligado a un proceso del control interno, ya sea en un menor o mayor grado, para que dicho proceso se maneje de la manera correcta, como se muestra en las siguientes tablas.

- **Primer paso Análisis de Chi cuadrados**

Tabla 4.

Prueba de Chi cuadrado

| Componente evaluador | Proceso evaluado | Chi cuadrado |
|--|--|---------------------|
| Admisión, reclutamiento y selección del personal | Colocación del personal y división de cargos | - |
| | Compensación del personal | 0,087 |
| | <u>Desarrollo del personal</u> | <u>0,039</u> |
| | Evaluación del personal | 0,658 |
| | Mantenimiento y retención del personal | 0,621 |
| Colocación del personal y división de cargos | Admisión, reclutamiento y selección del personal | - |
| | Compensación del personal | - |
| | Desarrollo del personal | - |
| | Evaluación del personal | - |
| | Mantenimiento y retención del personal | - |
| Compensación del personal | Admisión, reclutamiento y selección del personal | 0,087 |

| | | |
|--|--|--------------|
| | Colocación del personal y división de cargos | - |
| | <i>Desarrollo del personal</i> | <i>0,006</i> |
| | Evaluación del personal | 0,303 |
| | Mantenimiento y retención del personal | 0,338 |
| Desarrollo del personal | Admisión, reclutamiento y selección del personal | 0,039 |
| | Colocación del personal y división de cargos | - |
| | Compensación del personal | 0,006 |
| | Evaluación del personal | 0,554 |
| | Mantenimiento y retención del personal | 0,428 |
| Evaluación del personal | Admisión, reclutamiento y selección del personal | 0,658 |
| | Colocación del personal y división de cargos | - |
| | Compensación del personal | 0,303 |
| | <i>Desarrollo del personal</i> | <i>0,554</i> |
| | Mantenimiento y retención del personal | 0,165 |
| Mantenimiento y retención del personal | Admisión, reclutamiento y selección del personal | 0,621 |
| | Colocación del personal y división de cargos | - |
| | Compensación del personal | 0,338 |
| | <i>Desarrollo del personal</i> | <i>0,428</i> |
| | Evaluación del personal | 0,165 |

Nota: Los valores presentados muestran la dependencia entre los diferentes procesos

Se inició realizando una prueba de Chi cuadrados para determinar la dependencia entre los diferentes componentes de la GTH, determinando así cuál de estos es el más influyente dentro de todo el proceso. Teniendo así una perspectiva de mejora en cadena, es decir, controlando y trabajando este proceso para que en consecuencia todos los demás mejoren a la vez.

Los datos para la realización de este ejercicio fueron tomados con base a la encuesta realizada a todos los colaboradores de la cooperativa CACET (ver anexo 5 y 8) dando como resultado que el componente con mayor grado de influencia hacia los demás componentes dentro de la GTH es el de: *Desarrollo del Personal*; tal como se observa en la tabla 4. En este sentido, los resultados obtenidos guardan relación con lo que dice Mitjana (2019) que: “El estadístico chi-cuadrado tomará un valor igual a 0 si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas”. Esto significa que el componente antes mencionado influirá de manera significativa en la ejecución de los procesos de la GTH, por otro lado, el proceso que influye en menor grado es el de Admisión, reclutamiento y selección del personal, ya que al ser el proceso inicial debería estar ligado a los otros de manera directa y un cambio en este significaría una mejora hacia los demás componentes. Por el contrario, Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano (2009), contrasta con las ideas presentadas afirmando que

“En realidad, todos los procesos de la GTH son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes. Lo importante es tratarlos como un todo. Y cuando uno de ellos falla, en consecuencia, sobrecarga a los demás”. El secreto está en el tratamiento sistémico de esos procesos.

Se debe agregar también que:

En determinadas condiciones uno u otro proceso podrían tener mayor prioridad dependiendo del enfoque de la organización, si se trata de una ampliación o el aumento de actividades, los procesos para integrar personas adquieren prioridad; si cambian a nuevas tecnologías, los procesos para desarrollar a las personas resultan básicos; si pretende retener a los talentos, los procesos para retener a las personas son fundamentales. (Chiavenato, 2009, p.16).

- **Segundo paso Análisis de R-cuadrado de Cox y Snell, y de Nagelkerke**

Tabla 5.
R-cuadrado de Cox y Snell, y R-cuadrado de Nagelkerke

| Componentes evaluadores | Proceso evaluado | R cuadrado de Cox y Snell | R cuadrado de Nagelkerke |
|---|--|---------------------------|--------------------------|
| Ambiente de Control Evaluación de Riesgos Actividades de Control Información y Comunicación Monitoreo | Admisión, reclutamiento y selección del personal | 61,3 % | 100 % |
| | Colocación del personal y división de cargos | - | - |
| | Compensación del personal | 26,6 % | 35,5 % |
| | Desarrollo del personal | 39 % | 53,4 % |
| | Evaluación del personal | 59,4 % | 81,4 % |
| | Mantenimiento y retención del personal | 18,2 % | 39,8 % |

Nota: Los valores presentados muestran la relación entre las variables de estudio

De acuerdo con Rioja, Llorente, & Ramírez (2012) el R cuadrado de Cox y Snell y el de Nagelkerke toman:

Valores entre 0 y 1 de forma que 0 indicaría un efecto muy bajo de las variables independientes, mientras que en las proximidades de 1 mostraría un efecto considerable. Sin embargo, este coeficiente no puede llegar a valer 1. Por eso se utiliza el R2 de Nagelkerke, que es el valor del R2 de Cox y Snell estandarizado sobre el valor máximo que éste podría tomar. De esta forma se garantiza que se pueda interpretar su valor entre 0 y 1 (p. 23).

En la tabla se puede observar el porcentaje de influencia de los cinco componentes del control interno en cada proceso de la gestión del talento humano, de estos datos obtenidos se puede afirmar que el control interno está presente en 5 de los 6 procesos de la GTH en mayor o menor grado de influencia.

El componente con mayor relación es el de Admisión, reclutamiento y selección del personal (ARSP) presente con un 61,3%, indicando así que para el ingreso de un nuevo colaborador al equipo de trabajo de la Cooperativa se rigen a los procesos legales y cumplen con todos los parámetros para reclutar a la persona que mejor se adapta a las necesidades de la cooperativa. Por otro lado, el proceso que menor porcentaje de relación tiene, es el de Mantenimiento y retención del personal (MRP) con un 18,2%, indicando así que existe una baja relación de este componente, sin embargo, la mayoría de los colaboradores de esta institución sobrepasan los 5 años de trabajo presentando una estabilidad y seguridad en sus áreas laborales, así como la presencia notoria de control interno.

Cabe mencionar que los resultados de R cuadrado de Cox y Snell permite conocer el efecto del control interno en los procesos de la GTH, por el contrario, en el proceso de Colocación del personal y división de cargos no existe ningún porcentaje debido a que empíricamente cumplen con todos los parámetros de este proceso.

Una vez verificado que el control interno está presente en los procesos de la gestión del talento humano, se procedió a realizar el análisis de la situación actual del control interno en la GTH de la cooperativa CACET

4.1.3. Situación actual de la CACET

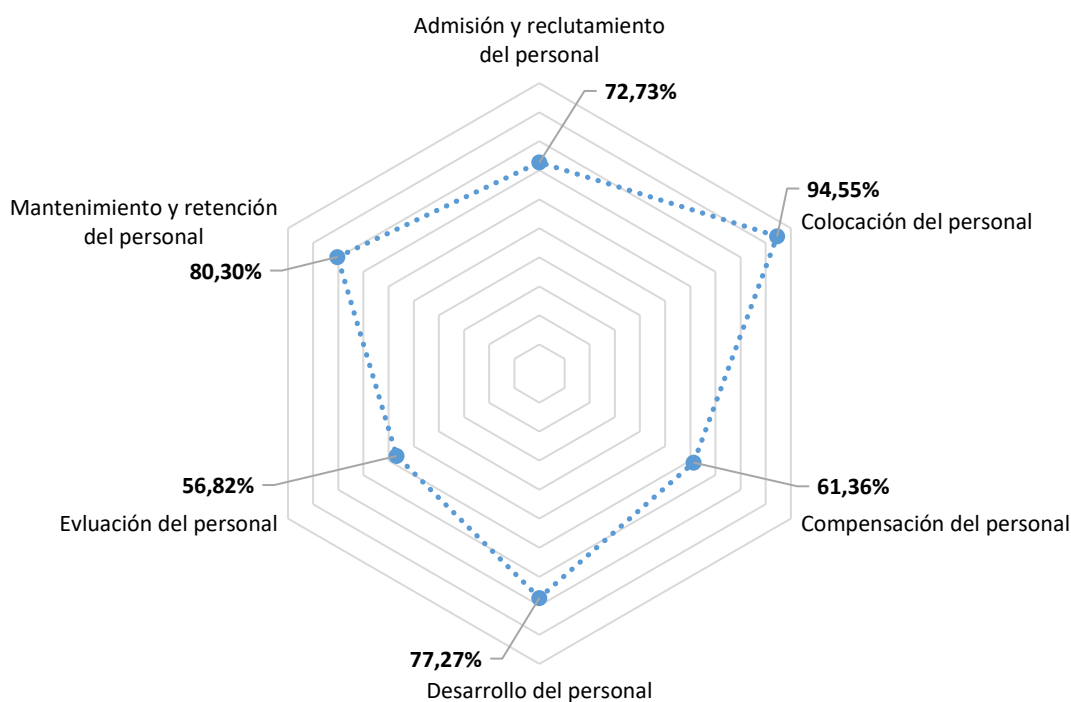


Figura 6. Situación actual de control interno en los procesos de la GTH de la CACET

Para entender de una mejor manera la Figura 4, es necesario indicar que los datos se obtuvieron a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad (ver anexo 5,8), esta a su vez funciona como una herramienta de checklist, o también conocida como hoja de chequeo, que sirve para verificar las acciones que se cumplen de cierto proceso.

En el caso de la CACET, se evaluó cada proceso de la GTH dentro de la entidad, cabe mencionar que la cooperativa debe cumplir con todos los indicadores de la lista para obtener un porcentaje perfecto (100%), en este caso la CACET, no cumplió con algunos indicadores, y por ende su porcentaje en cada proceso se ve disminuido, dando a conocer así la situación actual en la que se encuentran los procesos evaluados.

Los datos presentados en la figura 4 representan la situación actual de la cooperativa de control interno en los procesos de la GTH, dando como resultado que la Evaluación y Compensación del personal tienen un nivel avanzado de implementación del control interno (según Tabla 6). Por el contrario, los procesos de Mantenimiento, Desarrollo y Admisión del personal se ubican en un nivel de control óptimo, no obstante, tan solo el proceso de colocación del personal se encuentra en el nivel de mejora continua. Si el proceso más influyente

(desarrollo del personal) mejorase o se desarrolle de una mejor manera el control interno en él, por consecuencia los demás procesos de la GTH también tendrían cambios positivos traducidos en un mayor control.

Partiendo de los previos análisis, realizó el estudio de percepción que tienen los empleados de cada proceso de la variable dependiente, para ello es necesario tener en cuenta la escala de medición que se utilizó para la interpretación de resultados, estos se presentan continuación.

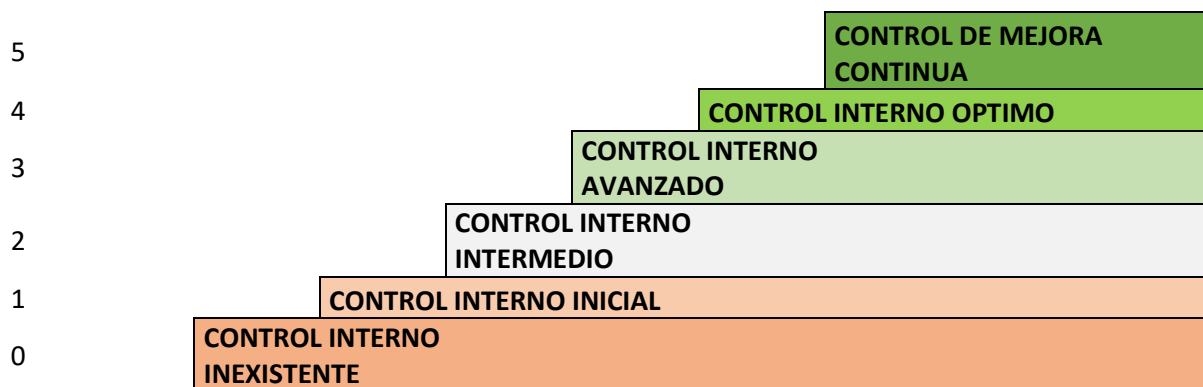


Figura 7. Grados de madurez del control interno

Fuente: Adaptado de (Fonseca, 2013)

Debe entenderse que el control interno en un nivel cero es la puntuación más baja y cinco la más alta, adicional a esto la Contraloría General de la República (2015) delimita a los niveles de la escala de madurez de la siguiente manera:

- **0= Inexistente:** Las condiciones del elemento de control no existen.
- **1= Inicial:** Las condiciones del elemento de control existen, pero no están formalizadas.
- **2= Intermedio:** Las condiciones del elemento de control existen y están formalizadas.
- **3= Avanzado:** Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.
- **4= Óptimo:** Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documental de su cumplimiento, muestran eficiencia y eficacia
- **5= Mejora continua:** Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documental de su cumplimiento, muestran eficiencia y eficacia y están en un proceso de mejora continua con instancias internas y externas evaluadoras de su eficiencia y eficacia (p. 17).

De igual manera los niveles de madurez indicados son los que una entidad puede alcanzar con base a los elementos existentes de control interno, de la misma manera, para poder conocer en que parte se encuentra dicha institución, es necesario conocer la escala aplicada al sistema de control interno.

Tabla 6.
Escala de implementación del sistema de Control Interno

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Inexistente 0% | Inicial (1% - 20%) | Intermedio (21% - 40%) | Avanzado (41% - 60%) | Optimo (61% - 80%) | Mejora Continua (81% - 100%) |

Fuente: Adaptado de (Fonseca, 2013)

Por tanto, para confirmar que una entidad aplica control interno y este es efectivo en cualquier proceso de la gestión del talento humano, lo ideal es obtener puntuaciones sobre el 61%, donde el control interno es óptimo y los procesos muestran eficacia y eficiencia. Todo lo anteriormente expuesto fue utilizado de manera práctica para la codificación y estandarización de los resultados que brindaron los instrumentos de investigación tales como encuestas y entrevistas.

En el caso de la CACET, los resultados de las encuestas aplicadas escalafonan a la cooperativa en un *Control Interno Óptimo*, con un 73,84%, este valor es obtenido del promedio de todos los componentes de la figura 4, el valor obtenido es alto, debido a que algunos componentes (Colocación del personal, Mantenimiento y selección del personal) sobrepasan el 80% de Control Interno, por tal motivo dichos componentes colaboran a que la media o el promedio general del sistema de control interno suba. En consecuencia, visto el resultado de manera global, se puede afirmar que la cooperativa se encuentra mejorando continuamente, pero si se analiza detenidamente y a profundidad componente por componente, se considera que la Evaluación del personal y Compensación del personal tienen promedios entre 50% y 60%, lo que indica que dichos procesos no son evaluados para conocer su eficacia y eficiencia.

Una vez visto el panorama inicial de la cooperativa, se procedió a realizar el análisis de resultados para cada componente, con el fin de encontrar posibles puntos de mejora o fallos en los procesos.

4.1.4. Admisión, reclutamiento y selección del personal

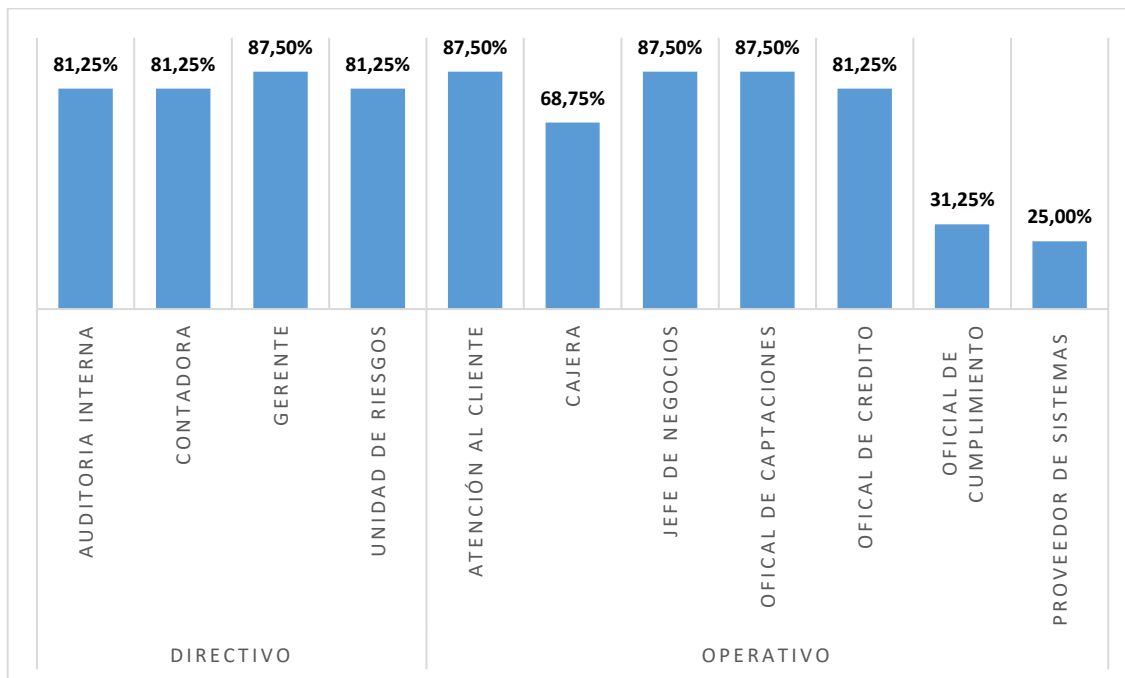


Figura 8. Percepción del proceso de admisión y reclutamiento

En la actualidad es importante que las empresas incluyan a toda la Gestión del Talento Humano en su planeación estratégica ya que al contar con la mano de obra de colaboradores comprometidos con la institución genera una ventaja competitiva frente a las demás instituciones de la localidad definiendo así la calidad y excelencia en el servicio prestado.

Por otra parte, este primer proceso es clave para la incorporación de un nuevo colaborador a las filas de trabajo, de acuerdo a las necesidades que la entidad requiera. En el caso de la CACET desde el punto de vista del nivel directivo, los empleados aseguran que en el proceso de Admisión y Reclutamiento del personal se cumple en un 80%, esto se entiende como un control interno en mejora continua, lo que permite inferir que realiza este proceso de manera eficaz, sin embargo, evaden etapas necesarias del proceso, esto se produce porque no cuentan con un departamento de Talento Humano quien garantice la exitosa ejecución de este primer proceso.

Los resultados arrojados luego de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la cooperativa CACET, demostraron que sí se realiza reclutamiento interno para cubrir una nueva área dentro de la institución, con alguien que ya conoce la cultura organizacional y el ritmo de trabajo, aprovechando así el potencial humano interno de la organización, motivando y fomentando el desarrollo profesional de los demás colaboradores.

Hay que mencionar también que dentro de este proceso en ningún caso realizaron exámenes de salud ni pruebas toxicológicas a los postulantes, información que contrasta con lo que según Chiavenato (2009) debería estar presente en este proceso. “La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos, Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso”.

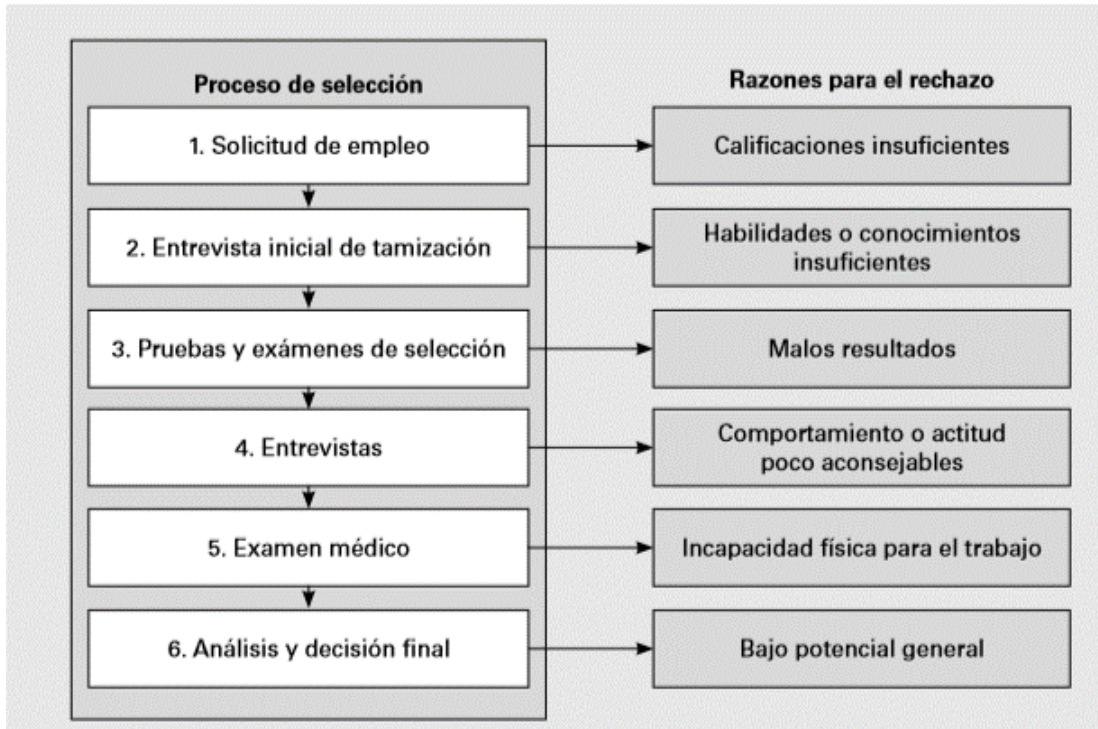


Figura 9. El proceso de selección como una secuencia de etapas
Fuente: Recuperado de Chiavenato (2009)

En cuanto a pruebas de conocimientos sobre el cargo a ocupar los resultados obtenidos fueron positivos, indicando que esta etapa se cumple de manera adecuada ya que existen los parámetros de dichas pruebas en el manual de procedimientos, garantizando así una correcta selección del personal con el conocimiento necesario que el puesto y la entidad requieren.

Sin embargo, en el gráfico 2 podemos observar que el oficial de cumplimiento y el proveedor de sistemas tienen una percepción baja en cuanto al cumplimiento de este primer proceso ya que no están vinculados de manera directa y esto genera un desinterés a la ejecución del mismo.

4.1.5. Colocación del personal y división de cargos

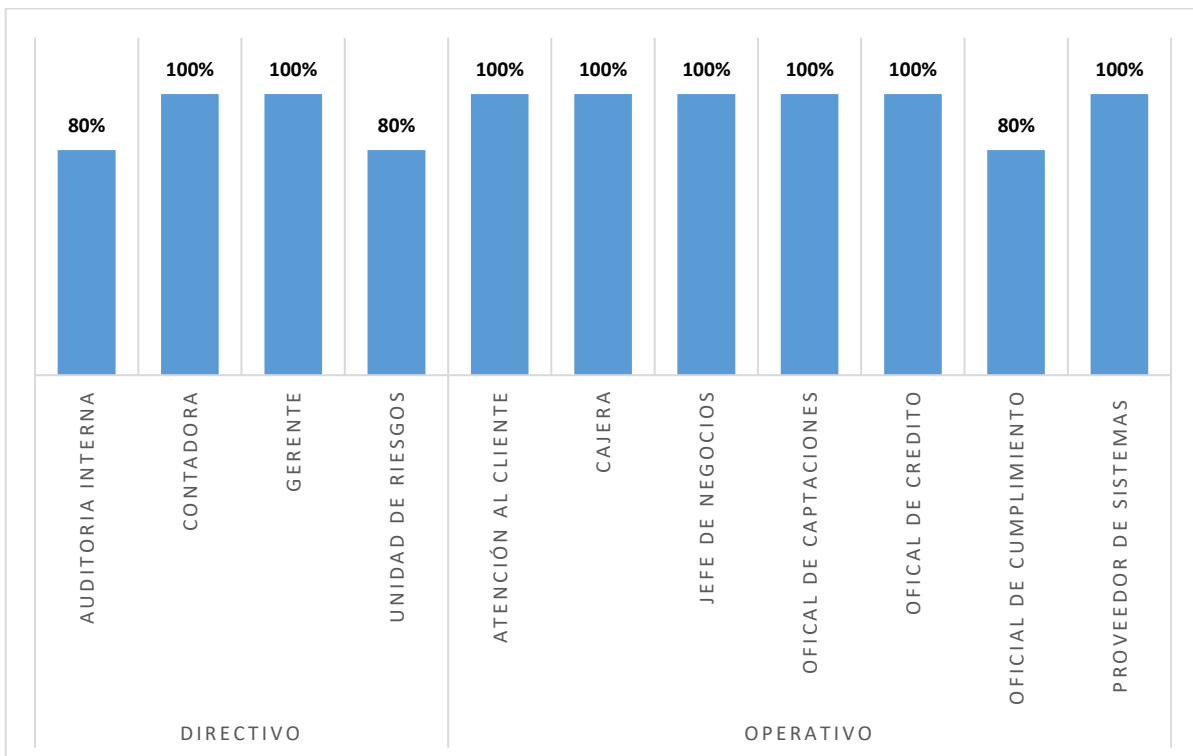


Figura 10. Percepción del proceso de colocación del personal

Percepción del proceso de colocación del personal

En el medio laboral, es muy común encontrarnos con el ingreso de personas que llegan a nuestras organizaciones y, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca la integración rápida y efectiva de estas personas a las empresas. Según varios autores, se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo, dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso.

Por tal motivo es fundamental contar con un programa de inducción orientado a lograr que el nuevo colaborador identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, influirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa.

Se debe tener en cuenta que el objetivo principal de esta parte es explicar la forma en que se recibe, selecciona, introduce e inicia a las personas en la organización. Con esto se quiere decir que en este proceso se observó que tanto directivos como operativos conocen de dicho proceso y este a su vez tiene un control interno de mejora continua, dato que se observa en la

figura 4 con un 94,55%, esto es debido a que la entidad tiene un programa de inducción al puesto de trabajo, con su respectivo acompañamiento para garantizar la correcta adaptación al cargo asignado, además de que se da a conocer los diferentes manuales y reglamentos de la cooperativa y se fomenta las relaciones laborales con todo el grupo organizacional. Cabe recalcar que estos resultados son consistentes con la prueba de regresión logística en donde no se obtuvo información del r cuadrado de Cox y Snell y el de Nagelkerke debido a que al cumplir con todos los parámetros de evaluación no se consiguió respuestas negativas, por lo cual no se realizó análisis, y se entiende que el control interno está presente en el todo el proceso.

Si bien es cierto el proceso analizado se encuentra muy bien definido, y es llevado a cabo por los colaboradores, se debe mencionar que este logro es debido a que la CACET utiliza en este proceso un esquema moderno basado en la eficiencia del cumplimiento de objetivos y en brindarle al colaborar todas las herramientas para que le sea más fácil adaptarse al cargo y a la organización, esto se realiza por el simple hecho de que en la actualidad las organizaciones que miran hacia el futuro no aceptan el mal uso de los recursos, ya que esto genera competitividad en la organización, tal y como menciona Chiavenato (2009):

Las nuevas organizaciones hacen hincapié en la eficacia y exigen que las personas miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización. Además, privilegian los factores motivacionales, porque conceden suma importancia a los aspectos del contenido y a los factores de la satisfacción. En estas condiciones todo es provisional y mutable, el sistema privilegia el cambio, la mejora constante y el desarrollo de las actividades que aseguren la competitividad de la organización (p.173).

Por tal motivo existe gran coincidencia con los resultados arrojados en la situación inicial de este proceso colocándolo en un control interno de mejora continua, en donde los procesos muestran eficiencia y eficacia y se encuentran en mejora continua, cosa que contrasta el autor Chiavenato con el esquema moderno que permite el cambio y la mejora continua.

4.1.6. Compensación del personal

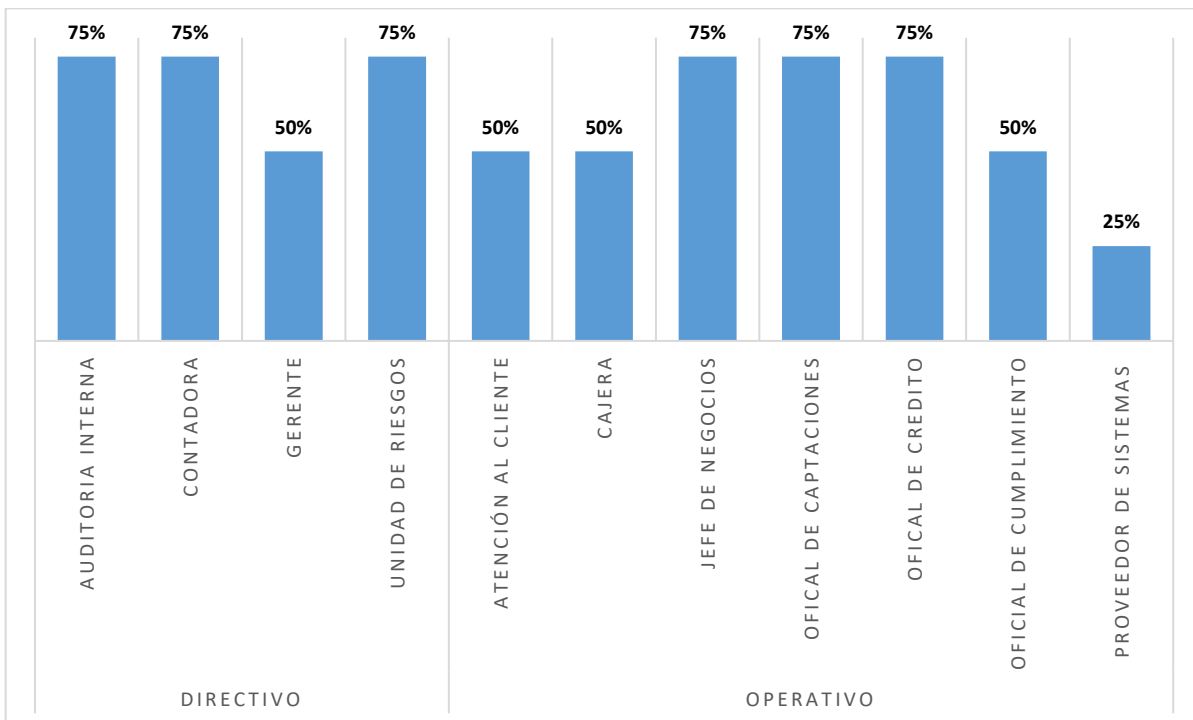


Figura 11. Percepción del proceso de compensación del personal

Este proceso hace referencia a una forma de gratificación y reconocimiento por el desempeño dentro de la entidad ya sea en forma monetaria o no monetaria hacia los colaboradores. Chávez (2016) menciona que “Cada colaborador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades a cambio recibe una retribución conveniente: la remuneración; tiene tres componentes fundamentales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones” (p.83).

| Remuneración total | | |
|---------------------|---|--|
| Remuneración básica | Incentivo salariales | Prestaciones o remuneraciones indirectas |
| Salario mensual | Bonos | Seguro de vida, salud, etc. |
| Salario por hora | Participación en los resultados, como recompensa por sus resultados, etc. | Comida subsidiada, transporte, etc. |

Figura 12. Componentes principales de la remuneración

Fuente: Recuperado de Chávez (2016)

De igual manera la pirámide de Maslow en su segunda categoría de necesidades de seguridad menciona que:

se enfoca en la protección de daños físicos y emocionales, se puede citar la estabilidad laboral, seguridad del pago del salario, material de protección en caso

de empresa industrial, como también son los seguros de salud para el individuo que trabaja en la organización como para toda su familia (p. 38).

Cabe señalar que, con la encuesta aplicada a los colaboradores de la CACET, en los resultados obtenidos se puede evidenciar que existe un 61,36% de control interno (figura 4) lo que coloca a dicho proceso en un nivel óptimo de control interno. Al realizar el análisis desde la perspectiva de los empleados, Gerencia cumple solamente con las compensaciones monetarias que la ley determina hacia sus empleados, según datos arrojados luego de la entrevista realizada, pese a no recibir otro tipo de compensaciones (no monetarias) seis de los once empleados se sienten satisfechos con la remuneración y compensaciones que perciben, por el contrario a nivel operativo la mayoría tiene una perspectiva diferente de este proceso ya que sienten que la cooperativa no entrega suficientes incentivos en relación a las responsabilidades y funciones del cargo que desempeñan.

Hay que mencionar además que, desde la perspectiva de Gerencia, sí se realizan incentivos no monetarios para sus colaboradores con base a su desempeño laboral, lo que va de la mano con la teoría de Chávez (2016) planteada anteriormente.

En vista de contar con dos perspectivas diferentes surge un problema ya que Gerencia otorga todos los incentivos (monetarios y no monetarios) pero los colaboradores no la perciben de manera correcta, por lo que deberían estar mejor enfocadas mediante un “Programa de incentivos”, el cual Chiavenato (2009) menciona que:

No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño. (p. 316).

Todo esto para que los colaboradores puedan tener un mayor alcance y así se sientan a gusto y comprometidos aún más con la institución a la que pertenecen.

4.1.7. Desarrollo del personal

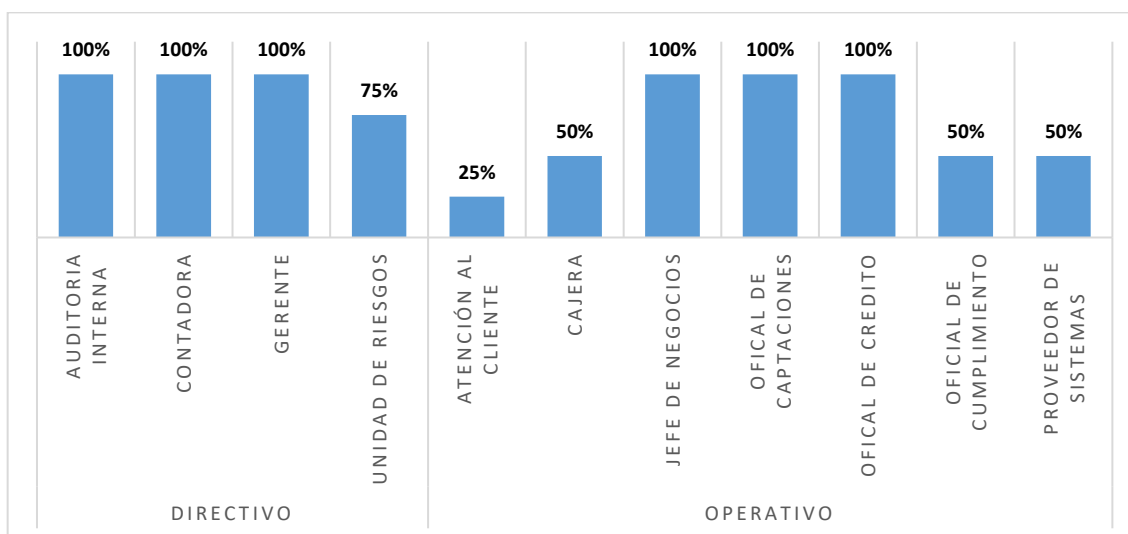


Figura 13. Percepción del proceso de desarrollo del personal

De acuerdo con Chiavenato (2009):

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen (p. 366).

Dicho esto, es imprescindible que la cooperativa oriente las capacitaciones a brindar conocimiento e información que colabore a que los colaboradores tengan visión y construyan soluciones a los problemas que se presenten en su entorno laboral.

En el análisis de este proceso, se observó que seis de once colaboradores de la CACET, indican que dicho proceso es excelente, teniendo gran presencia en el nivel directivo a causa de que las charlas ofertadas por la cooperativa son enfocadas a temas de riesgos financieros y crediticios ya que estos son el eje del giro económico de la entidad y deben ser priorizadas, por el contrario, atención al cliente y caja tienen indicadores muy bajos, puesto que estos cargos son tomados como áreas secundarias, sin embargo, se debería prestar igual atención considerando que están en constante interacción con los socios de la cooperativa y por ende ofrecen un servicio con retraso por parte del talento humano que “repercute hondamente en la institución, generándose percepciones negativas de ésta” (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, 2015, pág. 157).

Idalberto Chiavenato menciona que las capacitaciones generalmente en las entidades toman un enfoque casual, es decir simplemente se capacita con temas relacionados al puesto de trabajo y solo cuando surge una oportunidad o una necesidad, por el contrario, si se toma un enfoque moderno, las capacitaciones están sustentadas en competencias que permiten desarrollar al colaborador de manera conjunta con capacidades individuales y que pueden ser aplicadas en distintas áreas de trabajo (Chiavenato, 2009).

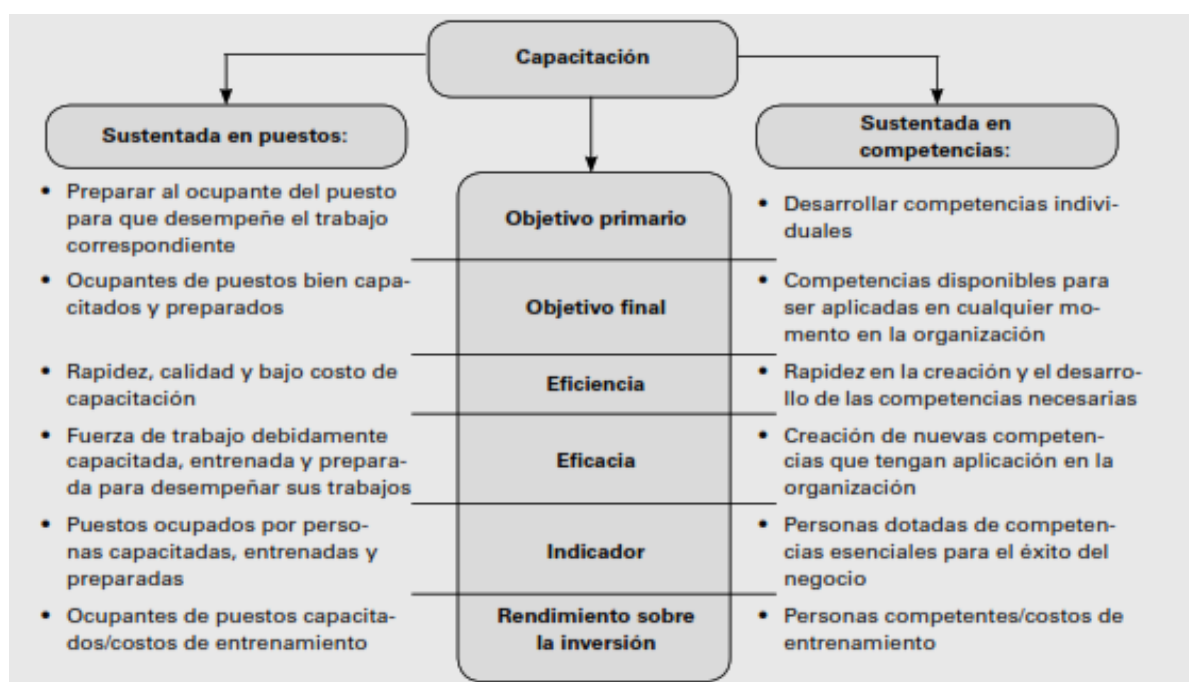


Figura 14: Capacitación por puestos frente a capacitación por competencias
Fuente: Recuperado de Chiavenato (2009)

En el caso de la CACET, mantienen un enfoque casual, por el hecho de que únicamente las capacitaciones brindadas a los colaboradores son orientadas a su puesto de trabajo y más no a desarrollar nuevas competencias, teniendo en cuenta que la entidad solo brinda las capacitaciones que la ley otorga, es decir únicamente dos veces al año.

Por tal motivo la situación inicial de este componente se encuentra en un 77,27% de acuerdo con la figura 4, dicho valor coloca a este proceso en un nivel de Control Interno Óptimo, y además, al utilizar el enfoque casual las capacitaciones no permiten que el proceso mejore y pase al siguiente nivel de Control Interno, es decir que las capacitaciones deben brindarse a todos los empleados para desarrollar competencias individuales y que estas sean aplicadas en cualquier momento en la institución.

4.1.8. Evaluación o supervisión del personal

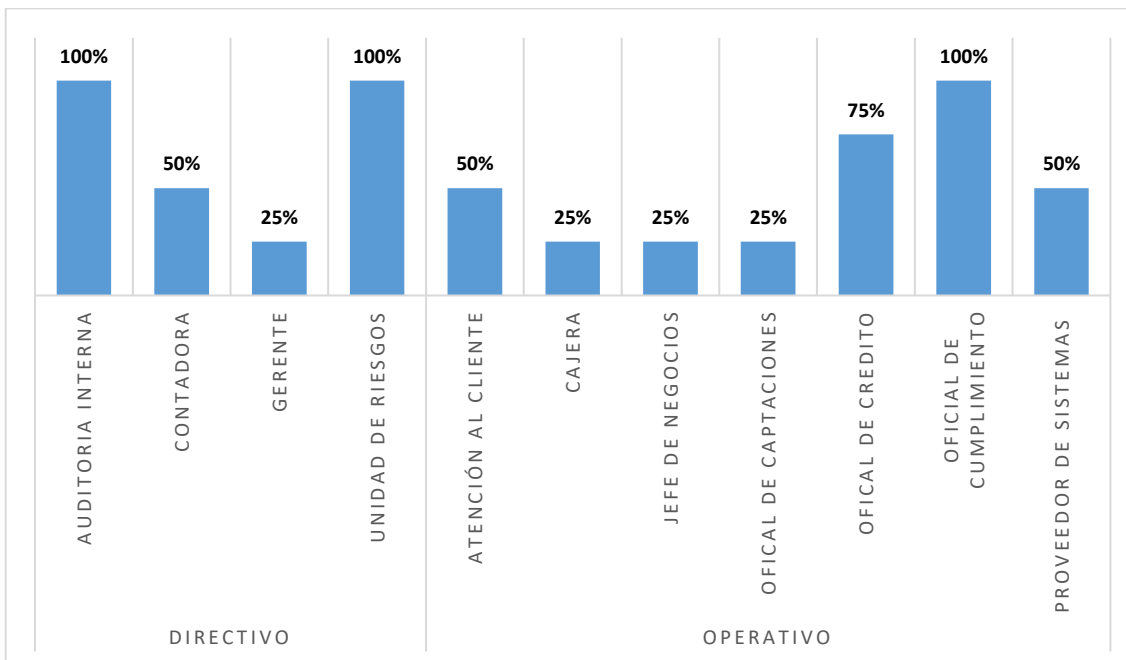


Figura 15. Percepción del proceso de evaluación del personal

Este proceso, como su nombre lo indica es dar seguimiento, un acompañamiento y orientación para mantener el comportamiento de los colaboradores dentro los límites adecuados para conservar un buen clima organizacional, así también para hacer cumplir las metas y objetivos planteados en el POA de la institución. Para este proceso, auditoría interna, unidad de riesgos, oficial de crédito y oficial de cumplimiento presentan evaluaciones constantemente, ya que estos cargos deben cumplir con los requerimientos y responsabilidades que dicha entidad propone, enfatizando a que las evaluaciones conducen a una mejora de la productividad en la ejecución de actividades y procesos que deben desempeñar.

Los colaboradores perciben la aplicación de un esquema de evaluación moderna (Teoría Y) lo que concuerda con lo dicho por Chiavenato (2009) en donde dice que

Es un esquema de autocontrol y flexibilidad atribuyendo facultades de decisión a las personas con total autonomía para desempeñarse, que adopta una postura de libertad y autonomía para impulsar su iniciativa, plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas) (p.505).

Información que contrasta con los resultados obtenidos en la figura 4 en donde se puede evidenciar que existe un control interno avanzado con un 56,82%, indicando así que la “Teoría

Y” de evaluación utilizada por gerencia presenta fallos en su ejecución, por citar uno, el no contar con las metodologías adecuadas para las respectivas evaluaciones.

Se debería implementar la “Teoría Z” para contrarrestar estas deficiencias y elevar la presencia de control interno en este proceso, buscando crear una nueva cultura empresarial en la cual los colaboradores encuentren un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa

4.1.8. Mantenimiento y retención del personal

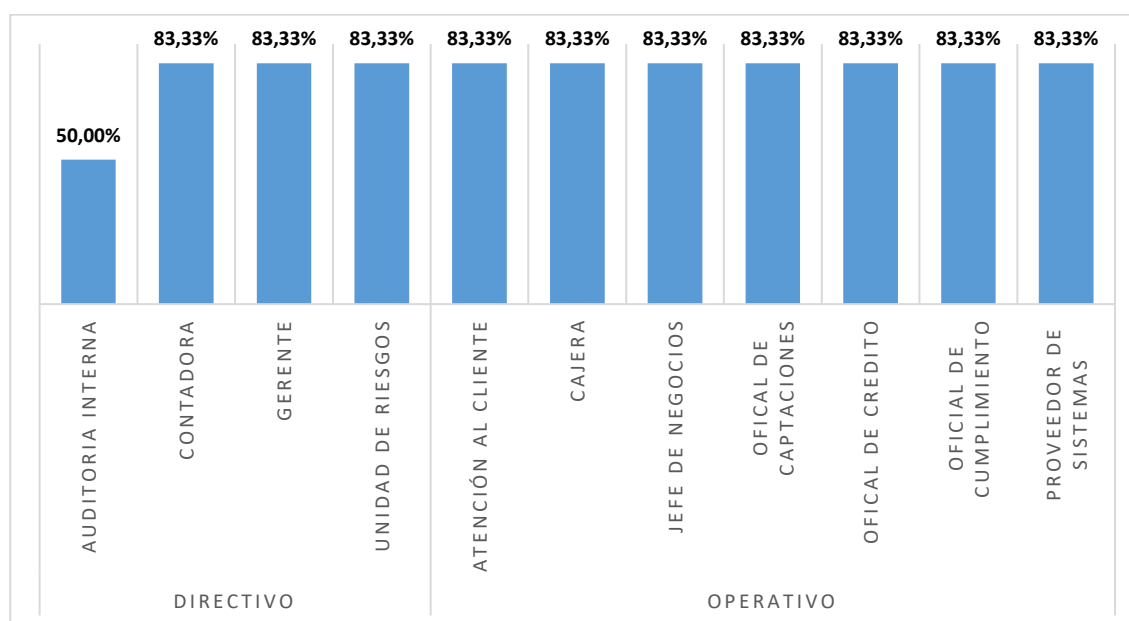


Figura 16. Percepción del proceso de mantenimiento y retención del personal

Chiavenato (2009) menciona que: “Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella” (p. 440).

De igual manera la pirámide de necesidades de Maslow en el último nivel denominado autorrealización permite:

Alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción para este nivel se menciona el plan de carrera , que es una planificación individual profesional de los pasos que quiere seguir el trabajador, esta herramienta es monitoreada y seguida por el departamento del talento humano que le ayuda como base de datos para cuando existe un puesto vacante en la organización para el reclutamiento interno de esta

manera potenciar, entrenar y ayudar al trabajador en el ámbito que se quiera desempeñar siguiendo su plan de carrera (Universidad Danahe Miranda Hoyes, 2016)

Al realizar el análisis del proceso de Mantenimiento y Retención del Personal se obtuvo que, 10 de 11 empleados perciben a dicho proceso como muy bueno, y en general se sienten a gustos con la remuneración, ambiente laboral y responsabilidades dentro de la entidad, cabe recalcar que el único factor que impide que este proceso sea excelente, es que la entidad no cuenta con el plan de carrera para que los empleados puedan desarrollarse y crecer dentro de la institución, en términos más simples, no se aplica los llamados ascensos o promociones profesionales que permiten escalar peldaños en la estructura organizacional de la empresa. Por el contrario, en el caso de auditoría interna este puesto es designado por la SEPS, y debe regirse a dicha entidad.

Este Plan de carrera es fundamental para que los empleados se sientan más a gustos con la institución, y lo ideal según Chiavenato (2009) es que el proceso se acerque:

A un modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. Así, el modelo subraya la libertad y la autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, con base en las diferencias individuales de las personas (p. 440).

Teniendo en cuenta esto los colaboradores podrán desarrollar sus actividades de manera segura y con la confianza necesaria para su libre ejecución, integrando la vida laboral y personal del ser humano, que procura la humanización de las condiciones de trabajo aumentando así la autoestima de los colaboradores y garantizando el empleo, tal como menciona la teoría Z.

De todos los resultados expuestos anteriormente, en contraste con la información de libros y antecedentes se puede afirmar que el adecuado manejo del control interno incide y mejora los procesos de la Gestión del Talento Humano de la a Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán.

A continuación, se presenta una esquematización de Control Interno a la GTH para la entidad en estudio a manera de una propuesta realizada.

Propuesta de Esquematización de Procedimientos de Control Interno Aplicado al área de Talento Humano de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán”.

Con el fin de mejorar el proceso de GTH de la cooperativa CACET, es indispensable que cada componente se encuentre establecido y formalizado con base a los componentes del Control Interno, con la finalidad de lograr la mejora continua que la entidad requiere.

Con ayuda del previo análisis realizado, se determinó que la entidad necesita la implementación de un modelo de GTH, y que este a su vez sea practico y este adecuado a las necesidades y especificaciones de la cooperativa, para que los procesos se desarrollen de manera eficaz y eficiente.

1. Reclutamiento y Selección del Personal

El proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa CACET, busca contratar al capital humano apto (actitudes y aptitudes) y que cumpla con el perfil requerido para desempeñar el puesto de trabajo.







Objetivo

Buscar personal apto y que cumpla con el perfil idóneo, para desempeñar las funciones asignadas al cargo.

Responsables

- Gerente General
- Atención al Cliente
- Talento Humano
- Jefe de Área


Tabla 7.
Simbología utilizada en los Diagramas de Flujo

| Simbología | | |
|---|--------------------|--|
| Figura | Nombre | Descripción |
|  | Inicio del evento | Indica el inicio de un proceso o evento |
|  | Final del evento | Indica donde un evento o proceso termina |
|  | Actividad o tarea | Acciones que deben realizarse por parte de los responsables |
|  | Flujo de secuencia | Muestra el orden en que las actividades serán ejecutadas |
|  | Flujo de mensaje | Muestra los mensajes de deben ser enviados y recibidos entre dos entidades |
|  | Documentos | Proveen información necesaria para la realización de algunas actividades en el proceso |

Fuente: Bizagi (2002). Modelado para ejecución de Bizagi

Tabla 8.

Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal de la CACET

|  CACET Cooperativa de Ahorro y Crédito EDUCADORES TULCÁN | | | | Reclutamiento y Selección del Personal | |
|--|--------------------|--|--|---|--|
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos Habilitantes | | |
| 1 | Jefe de Área | Realiza la solicitud para requerir personal | Solicitud de nuevo personal | | |
| 2 | Jefe de Área | Indicará el perfil del candidato para el puesto | | | |
| 3 | Talento Humano | Certificará por qué la necesidad de contratar personal | Certificación de solicitud | | |
| 4 | Talento Humano | Emite informe para la contratación de nuevos empleados con los requerimientos necesarios | Informe de requerimiento de nuevo personal | | |
| 5 | Gerente General | Autoriza el Reclutamiento y Selección del Personal | Autorización de informe | | |
| 6 | Gerente General | Envía la autorización de requerimiento de personal a Talento Humano | | | |
| 7 | Talento Humano | Emite un aviso para la contratación de nuevos empleados con los requerimientos necesarios. | Comunicado para contratación de nuevo personal | | |
| 8 | Secretaría | Pago de publicidad en prensa y vía internet. | Facturas de pago de los servicios | | |
| 9 | Secretaría | Recibe solicitudes de los aspirantes y envía a talento humano | Informe de solicitudes receptadas | | |
| 10 | Talento Humano | Recibe las solicitudes y analiza los currículos | | | |
| 11 | Talento Humano | Toma pruebas y entrevistas a los candidatos | | | |
| 12 | Talento Humano | Analiza las pruebas y entrevistas más idóneas de acuerdo al perfil del puesto vacante | | | |
| 13 | Talento Humano | Elabora la lista de los candidatos más óptimos para la vacante y envía | Informe con la puntuación de los candidatos aptos para el puesto | | |
| 14 | Gerente General | Recibe informe de candidatos y realiza una nueva entrevista | | | |
| 15 | Gerente General | Selecciona el candidato más adecuado para cubrir la vacante | | | |

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fuente: Adaptado de (Guerra, 2015)

Diagrama de Flujo

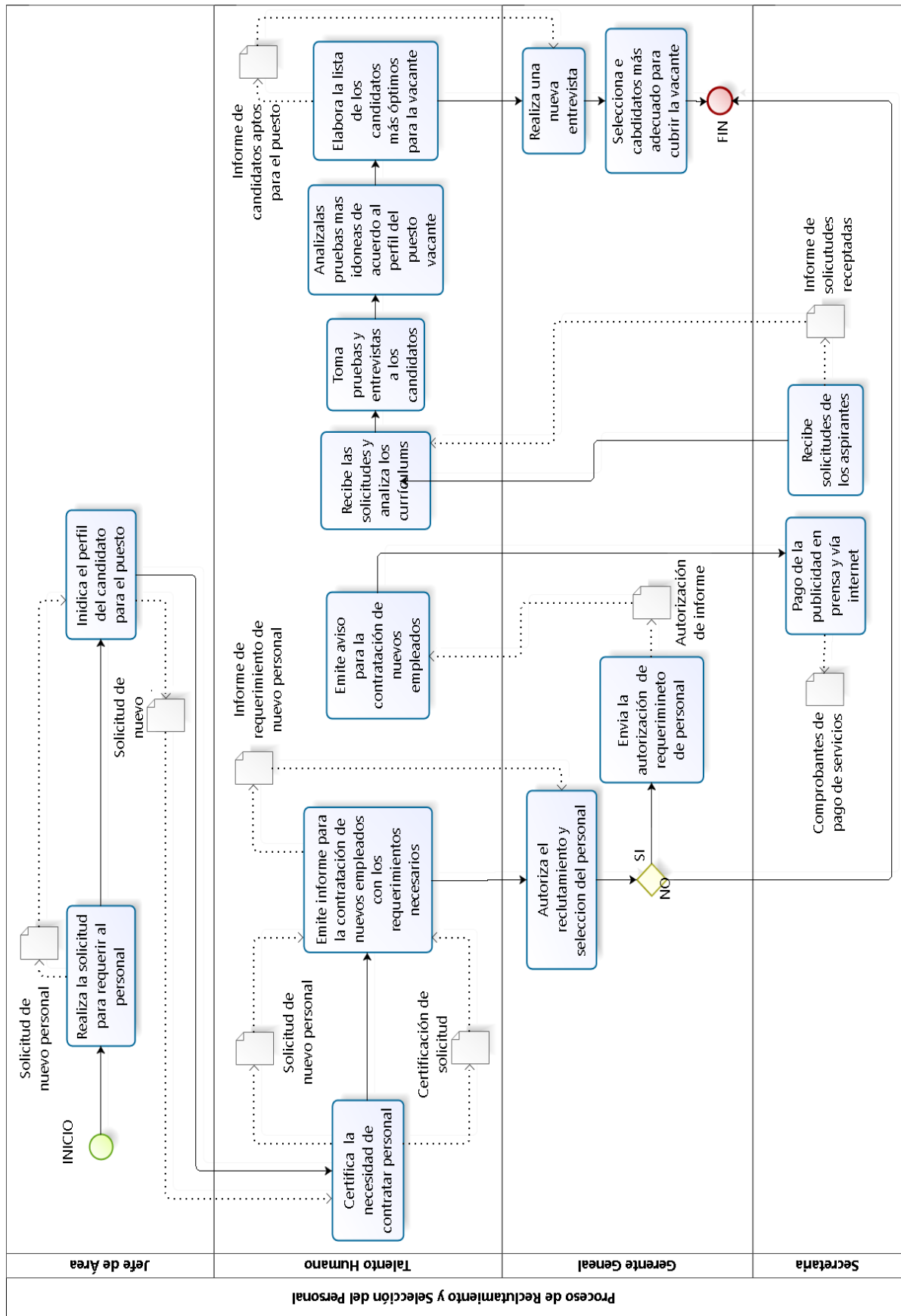


Figura 17. Diagrama de flujo del Proceso Reclutamiento y Selección del Personal.

2. Colocación del Personal

El proceso de colocación del personal es fundamental para que el nuevo colaborador de la cooperativa logre adaptarse e integrarse rápidamente a la entidad y al grupo laboral, favoreciendo así el permanente logro de los objetivos corporativos.

Objetivo


Inducir al nuevo colaborador a la organización explicando la forma en que se recibe, selecciona, prepara, introduce e inicia a las personas en la entidad.

Responsables

- Gerente General
- Contador
- Asesoría Jurídica
- Talento Humano

Tabla 9.

Procedimiento de Colocación del Personal de la CACET

|  | | Colocación del Personal | |
|--|---------------------|---|--------------------------------|
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos Habilitantes |
| 1 | Gerente General | Selecciona el candidato más adecuado para cubrir la vacante | |
| 2 | Gerente General | Envía la aprobación del candidato óptimo a Talento Humano | Informe de aprobación |
| 3 | Talento Humano | Recibe informe de aprobación | |
| 4 | Talento Humano | Revisa que documentación e información presentada por el candidato seleccionado este completa | |
| 5 | Talento Humano | Emite un informe de que persona será contratada | Informe |
| 6 | Talento Humano | Llama a la persona seleccionada y se le comunica que se acerque a las instalaciones de la empresa | Notificación |
| 7 | Talento Humano | Se reúne con el personal a contratar para informar las actividades, funciones a desempeñar y sueldo que recibirá. | |
| 8 | Abogado | Elabora el contrato de acuerdo a lo estipulado. | Contrato de trabajo |
| 9 | Personal Contratado | Revisa, acepta y firma el contrato | |
| 10 | Abogado | Legaliza el contrato en el Ministerio de Relaciones laborales | Legalización del contrato |
| 11 | Contador | Realiza los trámites correspondientes en el IESS para asegurar al empleado | Afiliación al IESS |
| Elaborado por: | | Aprobado por: | |
| Fecha: | | Fecha: | |

Fuente: Adaptado de (Guerra, 2015)

Diagrama de Flujo

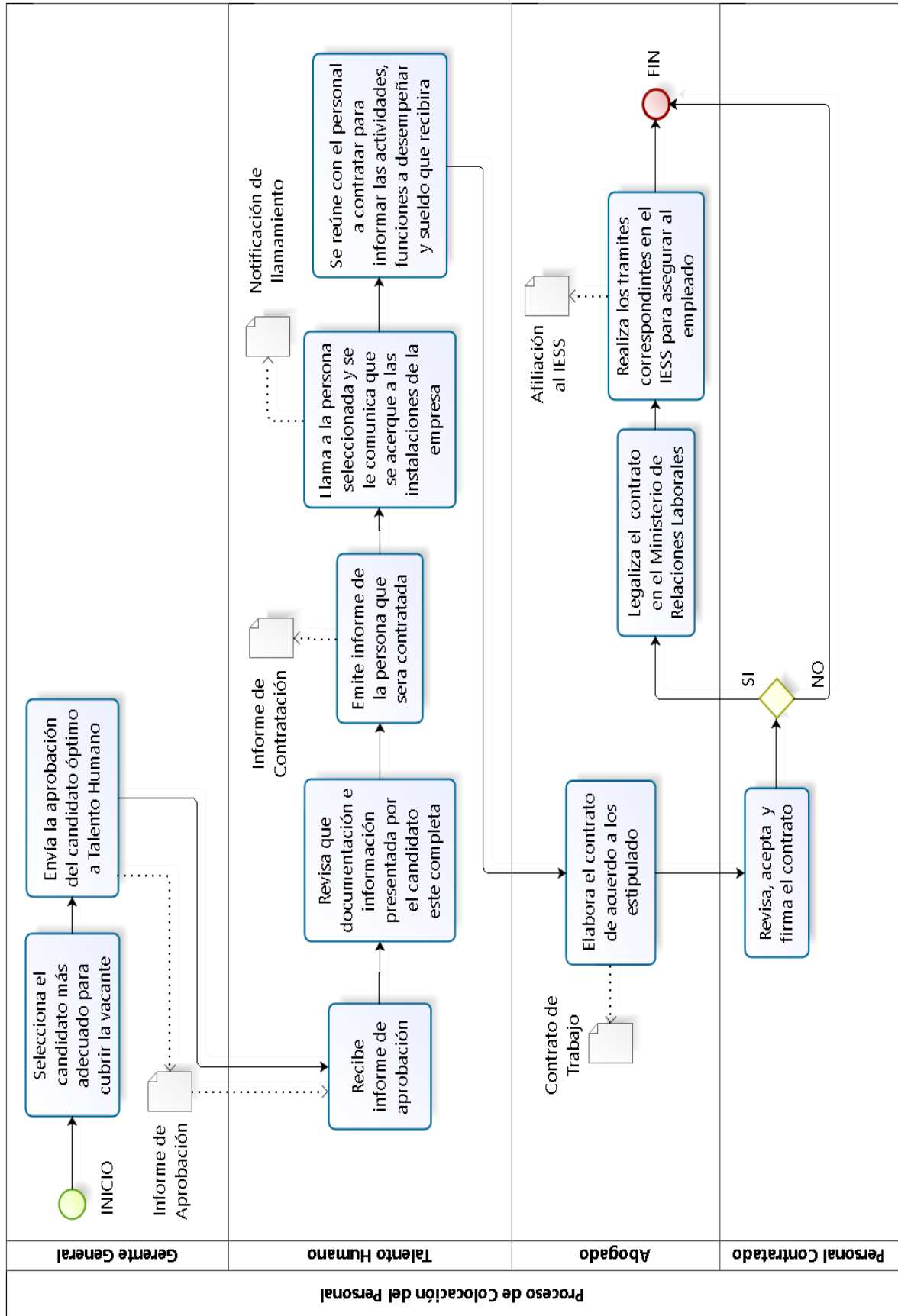


Figura 18. Diagrama de flujo del Proceso Colocación del Personal.

2.1. Inducción

La inducción es parte directa del proceso de colocación del personal para que el nuevo colaborador de la cooperativa logre adaptarse e integrarse rápidamente a la entidad y al grupo laboral, favoreciendo así el permanente logro de los objetivos corporativos.

Objetivo


Inducir al nuevo colaborador a la organización explicando la forma en que se recibe, selecciona, prepara, introduce e inicia a las personas en la entidad.

Responsables

- Talento Humano
- Jefe de Área
- Personal Contratado

Tabla 10.

Procedimiento de Inducción del Personal de la CACET

|  Colocación del Personal (Inducción) | | | |
|--|---------------------|---|--------------------------------|
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos Habilitantes |
| 1 | Talento Humano | Da información sobre la Empresa para comenzar la inducción | Registro de Asistencia |
| 2 | Talento Humano | Informa sobre los manuales, reglamentos, políticas, misión y visión | Manuales y Reglamentos |
| 3 | Personal Contratado | Recibe los manuales y reglamentos de la cooperativa | |
| 4 | Talento Humano | Indica las distintas dependencias e instalaciones de la organización | |
| 5 | Talento Humano | Da a conocer al nuevo integrante con el jefe de área en el que laborará | |
| 6 | Jefe de Área | Indica al personal de área con el que coordinara sus funciones | |
| 7 | Personal Contratado | Se presenta con el nuevo equipo de trabajo | |
| 8 | Jefe de Área | Entrega de los materiales y suministros que estarán a su cargo | Informe entrega de suministros |
| 9 | Personal Contratado | Recibe los recursos necesarios para la ejecución de su trabajo | Recepción de suministros |
| Elaborado por: | | Aprobado por: | |
| Fecha: | | Fecha: | |

Fuente: Adaptado de (Guerra, 2015)

Diagrama de Flujo

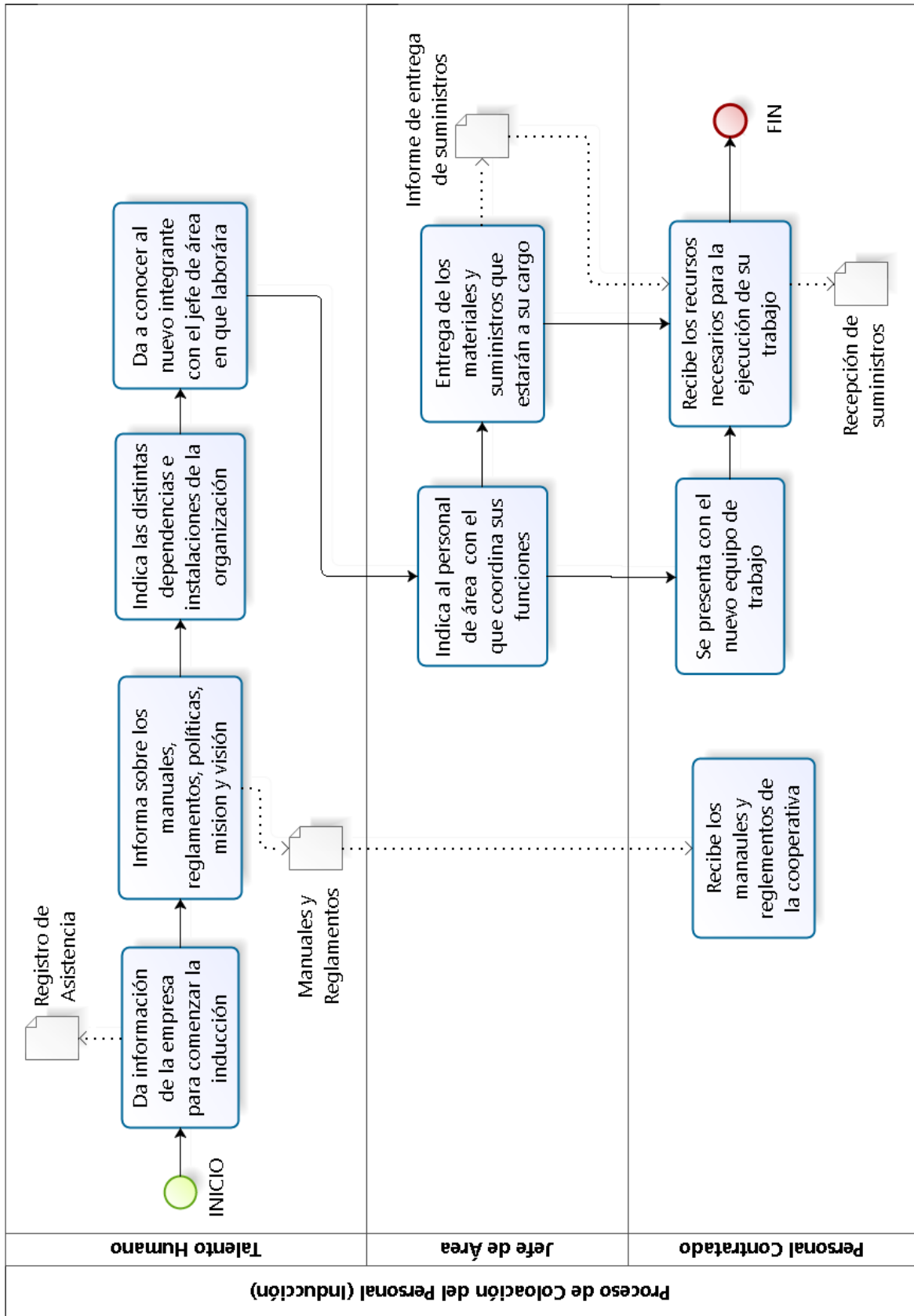


Figura 19. Diagrama de flujo del Proceso Colocación del Personal (Inducción)

3. Compensación del Personal

La compensación del personal (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, en la entidad, permitiendo al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Objetivo


Remunerar a los colaboradores de la organización de acuerdo a su esfuerzo, funciones y responsabilidades del cargo que desempeñan en la entidad.

Responsables

- Gerente General
- Talento Humano
- Personal Contratado
- Contador

Tabla 11.

Procedimiento de Compensación del Personal de la CACET

|  | | Compensación del Personal | |
|---|---------------------|--|--------------------------------|
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos Habilitantes |
| 1 | Talento Humano | Elabora la Planilla de asistencia del personal y horas extra | Planilla de Asistencia |
| 2 | Contabilidad | Elabora la Planilla de Sueldos y Salarios con todos los beneficios de ley | Planilla de Sueldos y Salarios |
| 3 | Contabilidad | Realizar los diferentes tipos de retenciones y deducciones de ley | |
| 4 | Contabilidad | Remite a Gerente General Planilla de Sueldos y Salarios | |
| 5 | Gerente General | Recibe, revisa y aprueba la planilla | Aprobación de Planilla |
| 6 | Contabilidad | Desembolsa monto total a Talento Humano | Informe de desembolso |
| 7 | Talento Humano | Realiza el pago de sueldos y salarios al personal en las cuentas bancarias | Comprobante de deposito |
| 8 | Personal Contratado | Recibe, revisa y firma comprobante de deposito | |
| 9 | Talento Humano | Realiza informe de pago a personal | Informe de Pago |
| 10 | Contabilidad | Recibe, revisa y archiva | |
| Elaborado por: | | Aprobado por: | |
| Fecha: | | Fecha: | |

Fuente: Adaptado de (Guerra, 2015)

Diagrama de Flujo

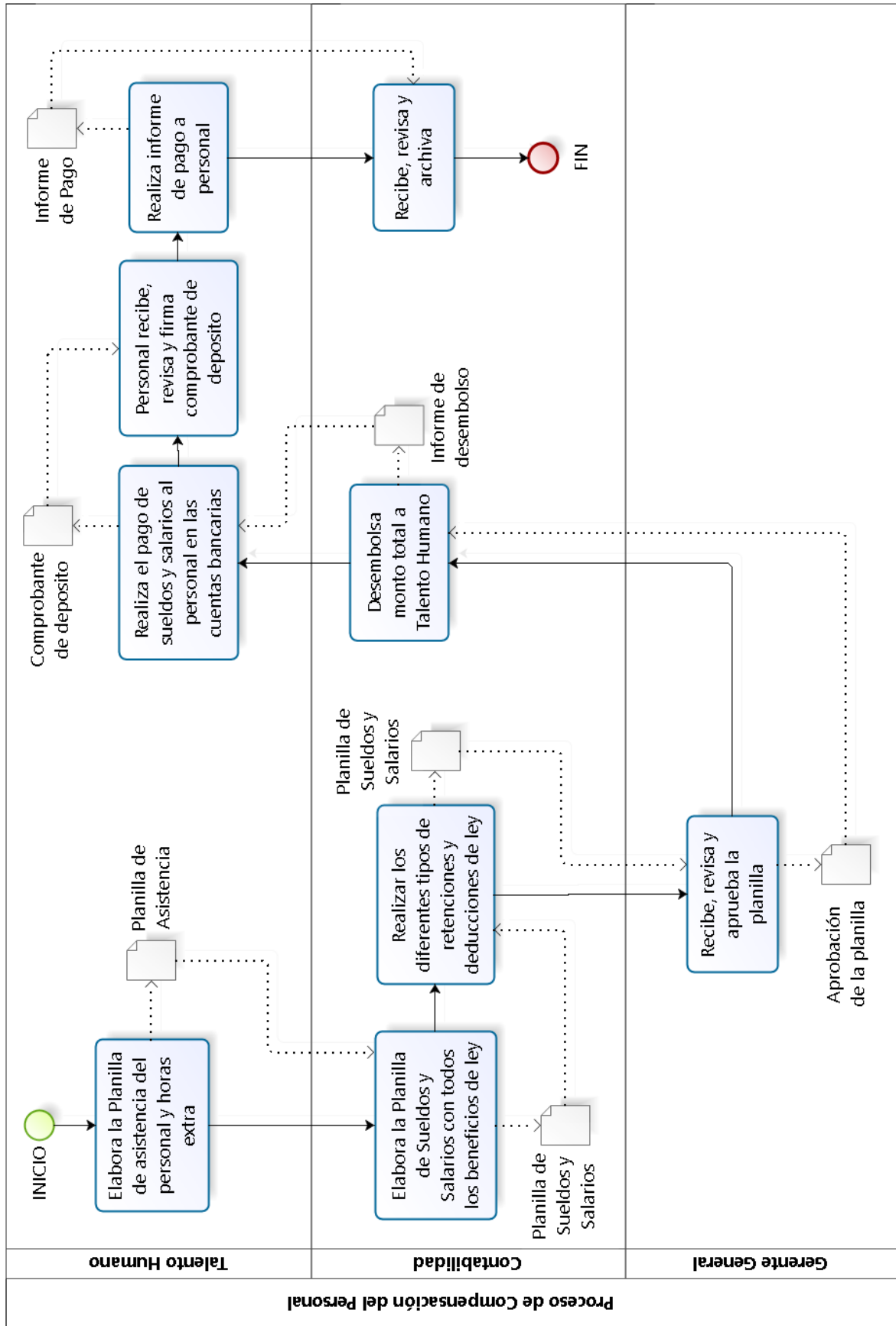


Figura 20. Diagrama de flujo del Proceso Desarrollo del Personal.

4. Desarrollo del Personal

Actividades realizadas de forma individual o grupal que permiten perfeccionar las habilidades y destrezas de los individuos, y por ende mejorar su desempeño laboral, autoestima y trabajo en equipo, para contribuir de mejor manera al logro de los objetivos corporativos de la cooperativa.

Objetivo


Capacitar a los colaboradores de la institución para mejorar su desempeño laboral con el fin de cumplir los objetivos y exigencias que la entidad requiera.

Responsables

- Gerente General
- Talento Humano
- Contador

Tabla 12.

Procedimiento de Desarrollo del Personal de la CACET

|  | | Desarrollo del Personal | |
|---|-----------------|--|-------------------------|
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos Habilitantes |
| 1 | Talento Humano | Coordinar con las diferentes áreas para determinar las necesidades de capacitación | |
| 2 | Talento Humano | Entrevistar al personal de dichas áreas para determinar las necesidades de capacitación. | Entrevista |
| 3 | Talento Humano | Elaborar Plan de necesidades de capacitación, con base a las entrevistas realizadas | Plan de necesidades |
| 4 | Gerente General | Recibe y aprueba el Plan de necesidades de capacitación | |
| 5 | Talento Humano | Elabora el Plan de Capacitación | Plan de Capacitación |
| 6 | Gerente General | Recibe y aprueba el Plan de Capacitación | |
| 7 | Contador | Confirma los fondos para la ejecución del Programa de Capacitación. | Informe de fondos |
| 8 | Talento Humano | Coordinar con las diferentes áreas, la programación del evento de capacitación | Oficio de capacitación |
| 9 | Talento Humano | Dar seguimiento al desarrollo del programa de capacitación | Control de asistencia |
| 10 | Talento Humano | Elaborar Informe de los resultados obtenidos en la actividad | Informe de resultados |
| Elaborado por: | | Aprobado por: | |
| Fecha: | | Fecha: | |

Fuente: Adaptado de (Changoluiza, 2012)

Diagrama de Flujo

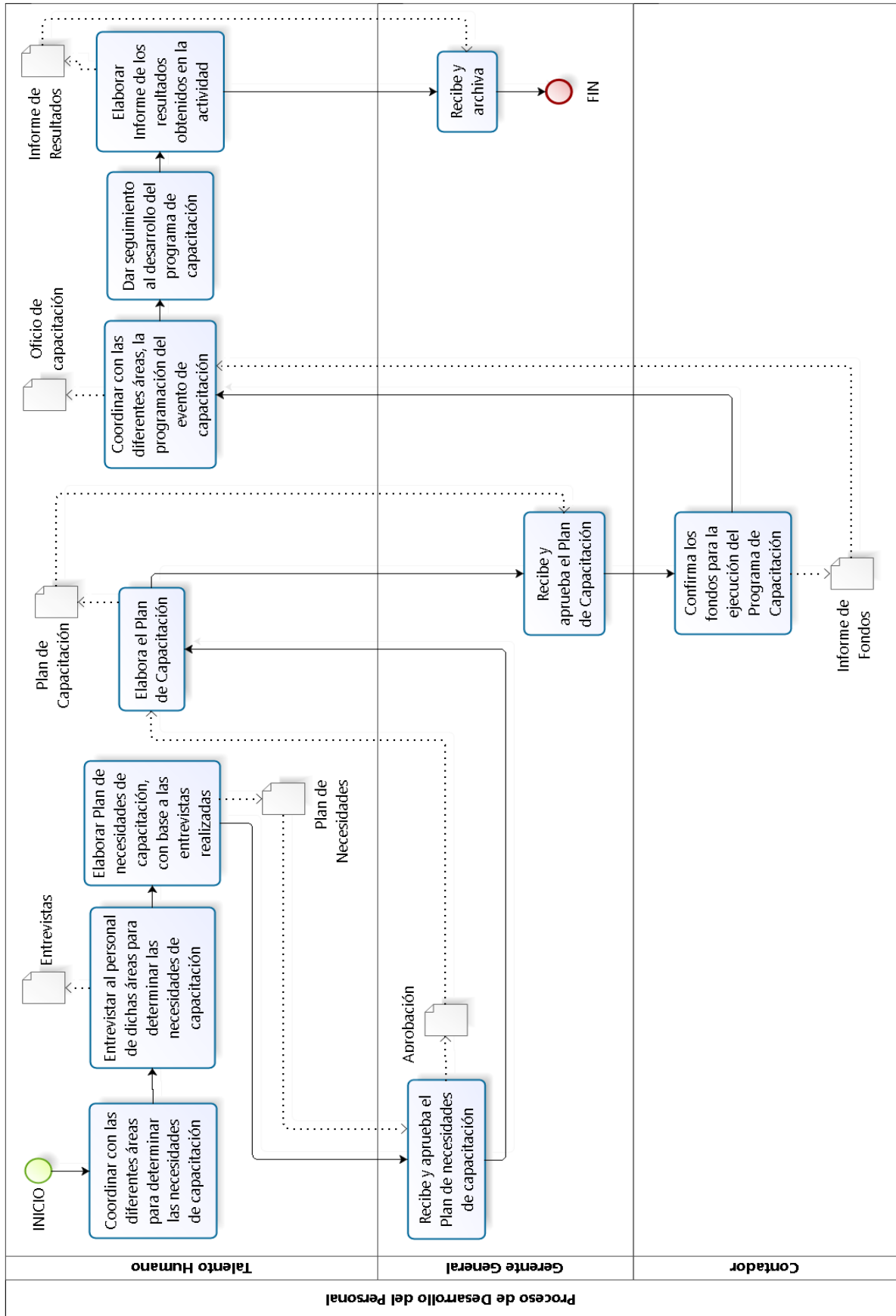


Figura 21. Diagrama de flujo del Proceso Desarrollo del Personal

5. Evaluación del Personal

Seguimiento y acompañamiento a los colaboradores para medir el rendimiento y conducta profesional, en un periodo de tiempo establecido, permitiendo así el desarrollo integral del personal y cumplimiento de los objetivos y exigencias de la cooperativa.

Objetivo


Colaborar en el cumplimiento de los objetivos y exigencias de la cooperativa con el respectivo seguimiento y acompañamiento a los colaboradores.

Responsables

- Gerente General
- Talento Humano
- Contador

Tabla 13.

Procedimiento de Evaluación del Personal de la CACET

|  CACET Cooperativa de Ahorro y Crédito EDUCADORES TULCÁN | | | | Evaluación del Personal | |
|--|-----------------|---|----------------------------|--------------------------------|--|
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos Habilitantes | | |
| 1 | Talento Humano | Coordinar con las diferentes áreas la programación de evaluación al desempeño. | | | |
| 2 | Talento Humano | Elabora instrumentos de evaluación | Pruebas evaluativas | | |
| 3 | Gerente General | Recibe, revisa y aprueba instrumentos | | | |
| 4 | Talento Humano | Realiza visitas de capacitación y acompañamiento a los diferentes Jefes de Área | Control de Asistencia | | |
| 5 | Jefe de Área | Aplica instrumentos evaluativos al personal | | | |
| 6 | Jefe de Área | Remite las evaluaciones a Talento Humano | Informe de evaluación | | |
| 7 | Talento Humano | Elabora informe con los resultados y hallazgos de las evaluaciones | Informe de resultados | | |
| 8 | Gerente General | Recibe, revisa y recomienda acciones en el Informe | | | |
| 9 | Talento Humano | Realiza las acciones recomendadas para mitigar fallos | | | |
| Elaborado por: | | Aprobado por: | | | |
| Fecha: | | Fecha: | | | |

Fuente: Adaptado de (Changoluiza, 2012)

Diagrama de Flujo

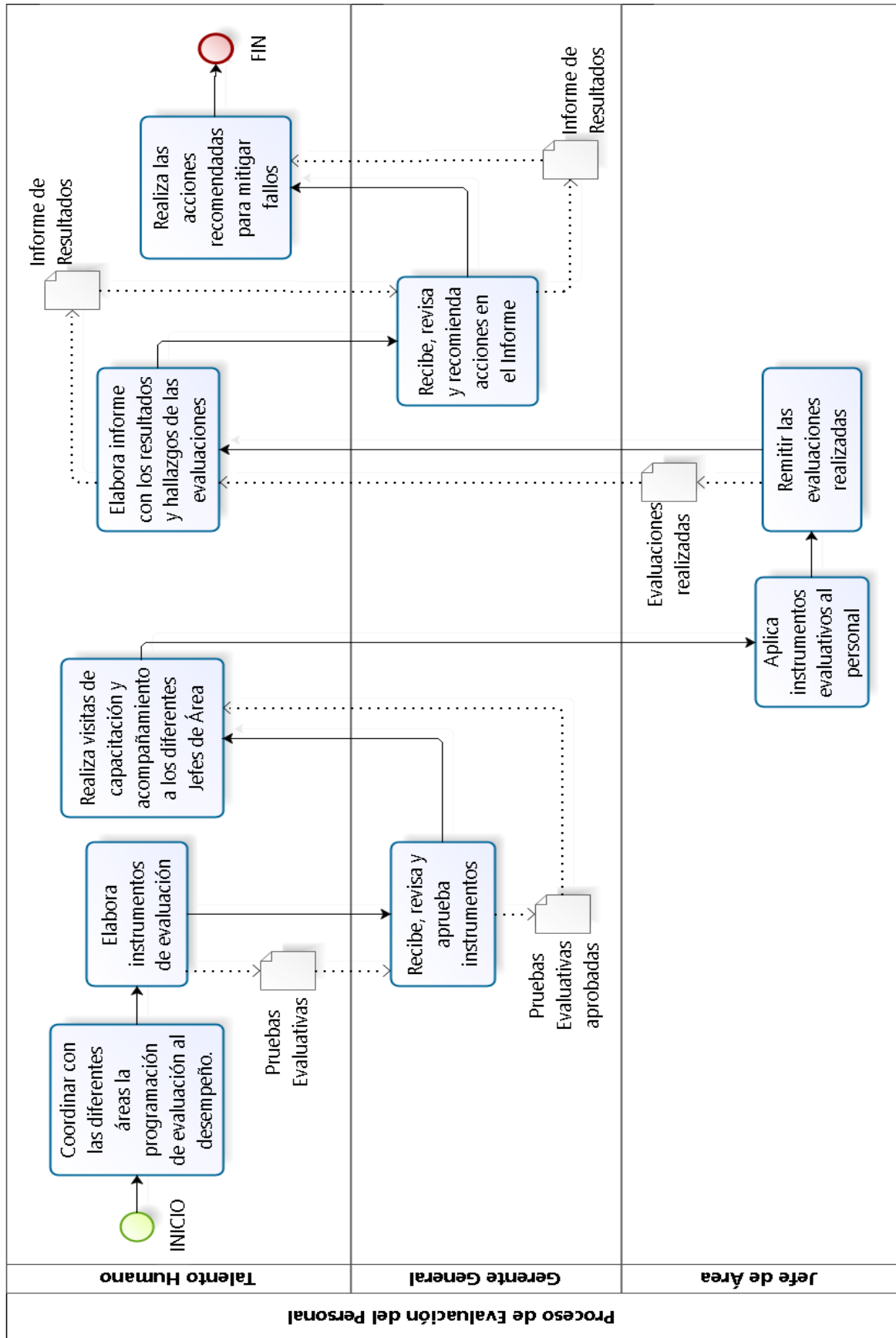


Figura 22. Diagrama de flujo del Proceso de Evaluación del Personal

6. Mantenimiento y Retención del Personal

Satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenecen permitiendo así la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivo


Mantener a los colaboradores motivados y satisfechos en su puesto de trabajo, brindándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan satisfechos en la organización.

Responsables

- Gerente General
- Talento Humano
- Contador
- Personal Contratado

Tabla 14.

Procedimientos Mantenimiento y Retención del Personal de la CACET

|  CACET Cooperativa de Ahorro y Crédito EDUCADORES TULCÁN | | | | Mantenimiento y Retención del Personal | |
|--|-----------------|--|----------------------------|---|--|
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos Habilitantes | | |
| 1 | Talento Humano | Diagnóstico para determinar si el personal se encuentra motivado | | | |
| 2 | Talento Humano | Elaborar instrumentos de diagnóstico | Test | | |
| 3 | Gerente General | Recibe, revisa y aprueba instrumentos | Test aprobado | | |
| 4 | Talento Humano | Aplicación de instrumentos al personal | | | |
| 5 | Talento Humano | Análisis e informe de los Resultados del diagnóstico | Informe de Resultados | | |
| 6 | Gerente General | Recibe, revisa y aprueba informe | Aprobación de informe | | |
| 7 | Talento Humano | Elaboración de Plan de Motivación | Plan de Motivación | | |
| 8 | Talento Humano | Aplicación de los Plan de Motivación | | | |
| 9 | Talento Humano | Evaluación y seguimiento de la motivación del personal | Control de Seguimiento | | |
| Elaborado por: | | Aprobado por: | | | |
| Fecha: | | Fecha: | | | |

Fuente: Adaptado de (Changoluiza, 2012)

Diagrama de Flujo

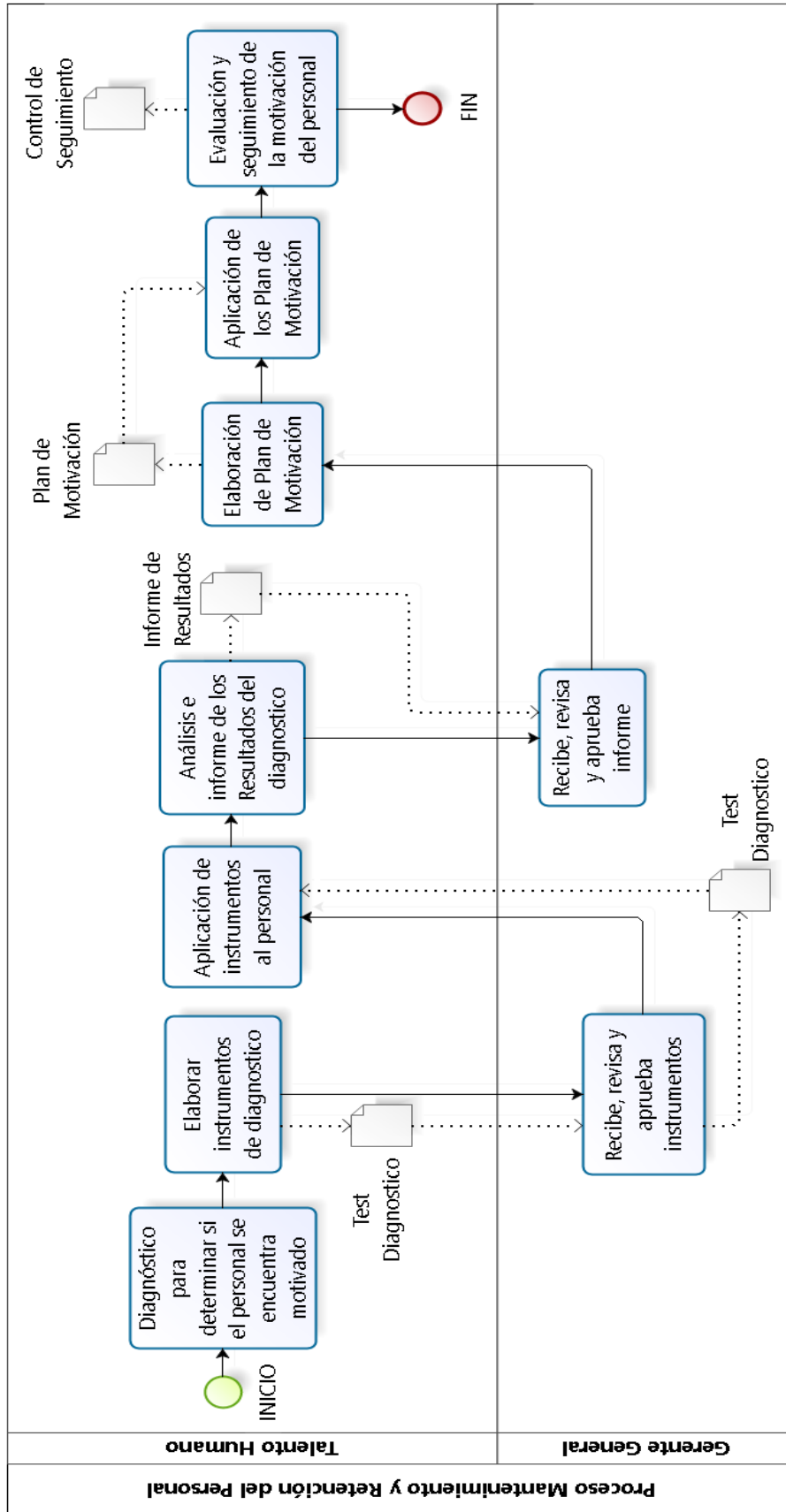


Figura 23. Diagrama de flujo del Proceso de Mantenimiento y Retención del Personal

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación acerca del Control Interno en la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán, se detalla las siguientes conclusiones.

- Con base a los resultados obtenidos después de realizada la investigación se determinó que el nivel actual de Control Interno a la gestión del Talento Humano de la cooperativa se encuentra en un nivel óptimo, con un 73,84%, valor obtenido del promedio de todos los componentes de la GTH.
- En general la CACET sí aplica control interno a los procesos de GTH en mayor o menor grado, de ahí que de manera individual la Admisión y Reclutamiento obtuvo un 72,73% de control, el proceso que más porcentaje obtuvo fue el de Colocación del Personal con un 94,55%, quien le sigue con un 80,30% es el de Mantenimiento y Retención del Personal, la Evaluación y La Compensación al personal de trabajo se colocan en los niveles inferiores con un 56,82% y 61,36% respectivamente. En definitiva, la media de todos estos valores hace que la CACET se sitúe en un control interno Óptimo
- La entidad financiera en estudio no ha definido claramente las políticas ni los responsables de la administración del talento humano, lo que produce que el personal no tenga el conocimiento o un alto grado de escepticismo para poder acatarlas.
- Pese a no tener un departamento de Talento Humano que se encargue de la ejecución de todos los procesos y actividades necesarias, la persona encargada dentro de la cooperativa, no es la persona idónea para el desarrollo y ejecución de todos los procesos que el departamento requiere, ya que no cuenta con experiencia y dominio en el área mencionada, ejecutando los procesos de manera empírica, no obstante, todas estas actividades las ha sabido ejecutar de manera acertada haciendo un gran aporte para la entidad.
- Uno de los resultados de la investigación fue que se pudo evidenciar que tanto para el nivel operativo como para el nivel directivo se realizan controles con un bajo nivel de recurrencia y la falta de seguimiento después de las mismas generan que la entidad no tenga un control adecuado de las actividades a mejorar, dejando a disponibilidad de los propios colaboradores la mejora o la toma de acciones correctivas para contrarrestar los fallos encontrados.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a las que se puede llegar después de haber terminado la investigación son:

- Realizar evaluaciones permanentes a los colaboradores de la CACET con el fin de medir su desempeño laboral e identificar puntos de control en los procesos que llevan a cabo para implementar acciones correctivas que induzcan a la mejora continua de la institución.
- Para que el personal se mantenga siempre actualizado, tenga completo conocimiento de las funciones que debe realizar y proponga acciones de mejora en beneficio de la institución se recomienda implementar un plan de capacitación anual con más de 2 (dos) en temas relacionados al cargo desempeñado y a las posibles situaciones de riesgo que este puede generar.
- Crear un departamento de Talento Humano con la contratación de un nuevo colaborador que posea la experiencia y conocimientos necesarios para que sea el responsable de llevar a cabo todas las funciones, procesos, análisis de falencias y la implementación de soluciones y mejoras que sean necesarias para su correcto funcionamiento dentro de la institución.
- Fomentar el desarrollo de los canales de comunicación que posee la entidad que permita al personal comunicarse de forma clara y oportuna, haciendo que la transmisión de la información sea de forma eficiente y eficaz.
- Así mismo se recomienda tomar en cuenta la propuesta que se presenta para la implementación de un Control Interno enfocado a los procesos de la Gestión del Talento Humano con el fin de reducir fallos en la ejecución de actividades por parte de todos los colaboradores de la institución.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abella, R. (13 de Febrero de 2006). *COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio*.
Obtenido de Estrategia financiera: <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Actualícese. (19 de Agosto de 2014). *Definición de control interno*. Obtenido de Actualícese:
<https://actualicese.com/2014/08/19/definicion-de-control-interno/>
- Aiken, L. (2003). *Test Psicológicos y Evaluación*. México: Pearson Educación.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica.
- Amaro, A. (4 de Septiembre de 2013). *La importancia del control interno en la empresa*.
Obtenido de El empresario: <http://elempresario.mx/opinion/importancia-control-interno-empresa>
- Araujo , A. (29 de Julio de 2014). *EL COMERCIO*. Obtenido de 30331 personas trabajan en las entidades financieras: <https://www.elcomercio.com/actualidad/mujeres-bancos-sistema-financiero-personal.html>
- Astudillo, G. (8 de Enero de 2019). *Revista Líderes*. Obtenido de Las cooperativas se consolidan dentro del sistema financiero: <https://www.revistalideres.ec/lideres/cooperativas-consolidan-sistema-financiero-economia.html>
- AUDITOOL. (13 de Enero de 2017). *Marco Integrado de Control Interno COSO III*. Obtenido de AUDITOOL: <https://www.auditool.org/cursos-virtuales-auditool/ver-todos/4893-marco-integrado-de-control-interno-coso-iii>
- Auditoria Superior de la Federación. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. Obtenido de Marco Integrado de Control Interno: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_101.pdf
- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2019). *4.3.2 Producto interno bruto por industria*. Obtenido de Información Estadística Mensual No. 2006 - Abril 2019: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Baquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. Barcelona: PROFIT.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación* . Bogotá: Pearson.
- Cárenas, J. (21 de Febrero de 2014). Obtenido de Qué es la regresión múltiple: <http://networkianos.com/regresion-logistica-binaria/#:~:targetText=C%C3%B3mo%20analizar%20la%20regresi%C3%B3n%20log%C3%ADstica,que%20tiene%20solo%20dos%20categor%C3%ADas.>

- Carvajal, A., & Escobar, M. (11 de Marzo de 2013). *erramienta integrada de control interno y administrador de riesgos, enmarcada en un buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Obtenido de Apuntes Contables n° 16: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/3357>
- Changoluiza, L. (2012). *Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo Aplicado a la Empresa Compuengine CÍA. LTDA*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (Julio de 2014). *Marco Integrado de Control Interno - COSO 2013*. Obtenido de Auditoria Interna de Gobierno: <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/COSO-2013.pdf>
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades 2017.
- Contraloría General de la República. (Octubre de 2015). *Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado - Año 2014*. Obtenido de https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Medicion_SCI_2014.pdf
- COSO. (Mayo de 2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Obtenido de COSO: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región*. Ecuador: Deloitte.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: ECOE.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: IICO.
- Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: IICO.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Tulcán Actualización 2015 - 2019*. Tulcán: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán.
- Guerra, M. (2015). *Propuesta de Procedimientos de Control Interno Aplicado a las Áreas de Contabilidad, Talento Humano y Operativa de la Empresa Administradora de Edificios Home Detail de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hualpa, S. (2013). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC*. Tulcán: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- La Contraloría General de la República del Perú. (Agosto de 2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Obtenido de La Contraloría General de la República del Perú: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación : Propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: ECOE.
- Lévano, E. (2017). *Influencia del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la empresa Centro Suizo Relojero en el Cercado de Lima – 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Liquidano, M. d. (2012). *Gestión del talento humano*. México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Luna, O. (2011). *Sistema de Control Interno para Organizaciones*. Lima: IICO.
- Martínez, A., Morales , C., & Jimenez, R. (2009). *Entidades Financieras-Mejorar los resultados a través del talento humano*. España: Centro de Alto Rendimiento de Accenture.
- Mercat, G. (03 de Junio de 2017). *grosmercat.es*. Obtenido de La importancia de una buena atención al cliente: <https://www.grosmercat.es/blog/la-importancia-de-una-buena-atencion-al-cliente>
- Morán , V., Ponce , V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2017). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Pilataxi, C. (2015). *Control interno y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Biliniie "CEBI" de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Recursos Humanos. (3 de Septiembre de 2017). *Compensaciones Laborales*. Obtenido de Recursos Humanos: <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>
- Rodríguez, M. (19 de Agosto de 2013). *Acerca de la investigación bibliográfica y documental*. Obtenido de Guía de tesis: <https://guiadetesis.wordpress.com/tag/investigacion-bibliografica-y-documental/>

- Roncancio, G. (18 de Abril de 2018). *¿Qué es el MECI y para qué sirve en la Administración Pública?* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-meci-y-para-que-sirve-en-la-administracion-publica>
- Servin, L. (s.f.). *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?* Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Significados. (3 de Mayo de 2018). *Significado de Globalización*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/globalizacion/>
- Tapia, C., Guevara, E., Castillo, S., Rojas, M., & Salomón, L. (2016). *Fundamentos de auditoría. Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*. México: IMCP.
- Vallejo Chávez , L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Vega, T., & Villalta, T. (2016). *Propuesta Control Interno para Optimizar la Gestión del Talento Humano en Disinagro*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

V. ANEXOS

Anexo 1: Certificado o Acta del Perfil de Investigación



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
 FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL
 CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: GIACOMETTI BUSTOS JARET ANDRÉS **CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0401468442
NIVEL/PARALELO: DÉCIMO B **PERIODO ACADÉMICO:** UBRE 2019 - FEBRERO

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Análisis del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán.

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:
PRESIDENTE: MSC. PÉREZ QUIRÓZ ROBERTH PATRICIO
LECTOR: MSC. GARCÍA IBARRA VERÓNICA JANNETH
ASESOR: MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS: 1 **AULA:** 112
FECHA: miércoles, 11 de marzo de 2020
HORA: 08H00

Obteniendo las siguientes notas:

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1) Sustentación de la predefensa: | 5,47 |
| 2) Trabajo escrito | 2,40 |
| Nota final de PRE DEFENSA | 7,87 |

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el miércoles, 11 de marzo de 2020


 MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ
TUTOR


 MSC. PÉREZ QUIRÓZ ROBERTH PATRICIO
PRESIDENTE


 MSC. GARCÍA IBARRA VERÓNICA JANNETH
LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: OBANDO FUELTALA JEFFERSON ANDRÉS
NIVEL/PARALELO: DÉCIMO B

CÉDULA DE IDENTIDAD: 0401493275
PERIODO ACADÉMICO: UBRE 2019 - FEBRERO ;

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Análisis del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán.

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

PRESIDENTE: MSC. PÉREZ QUIRÓZ ROBERTH PATRICIO
LECTOR: MSC. GARCÍA IBARRA VERÓNICA JANNETH
ASESOR: MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del Informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS: 1 **AULA:** 112
FECHA: miércoles, 11 de marzo de 2020
HORA: 08H00


Obteniendo las siguientes notas:

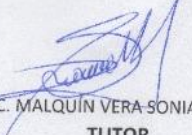
1) Sustentación de la predefensa: 5,47
2) Trabajo escrito 2,40
Nota final de PRE DEFENSA 7,87

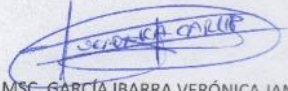
Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el miércoles, 11 de marzo de 2020


MSC. PÉREZ QUIRÓZ ROBERTH PATRICIO
PRESIDENTE


MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ
TUTOR


MSC. GARCÍA IBARRA VERÓNICA JANNETH
LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones

Anexo 2: Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

| ESSAY EVALUATION SHEET | | | | |
|---|--|---|--|---|
| NAME: Giacometti Bustos Jaret Andrés | | | | |
| Obando Fuelta Jefferson Andrés | | | DATE: 10 de septiembre de 2020 | |
| TOPIC: Análisis del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán. | | | | |
| MARKS AWARDED | | QUANTITATIVE AND QUALITATIVE | | |
| VOCABULARY AND WORD USE | Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic | Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic | Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic | Limited vocabulary and inadequate words related to the topic |
| | EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/> | GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/> | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/> | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/> |
| WRITING COHESION | Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs. | Adequate progression of ideas and supporting paragraphs. | Some progression of ideas and supporting paragraphs. | Inadequate ideas and supporting paragraphs. |
| | EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/> | GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/> | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/> | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/> |
| ARGUMENT | The message has been communicated very well and identify the type of text | The message has been communicated appropriately and identify the type of text | Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing | The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate |
| | EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/> | GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/> | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/> | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/> |
| CREATIVITY | Outstanding flow of ideas and events | Good flow of ideas and events | Average flow of ideas and events | Poor flow of ideas and events |
| | EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/> | GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/> | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/> | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/> |
| SCIENTIFIC SUSTAINABILITY | Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement | Minor errors when supporting the thesis statement | Some errors when supporting the thesis statement | Lots of errors when supporting the thesis statement |
| | EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/> | GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/> | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/> | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/> |
| TOTAL/AVERAGE | 9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED | TOTAL 9 | | |



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Giacometti Bustos Jaret Andrés

Obando Fueltala Jefferson Andrés

Fecha de recepción del abstract: 10 de septiembre de 2020

Fecha de entrega del informe: 10 de septiembre de 2020

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.



Revisor: Ing. Edison Peñafiel Arcos



Trabaja e innova con nosotros por:
**EDISON BOANERGES
PENAFIEL ARCOS**

Anexo 3: Oficio de petición para realizar la investigación

Tulcán 26 noviembre de 2018

Ing. Mónica Felisa Torres Torres

Gerente General de Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán

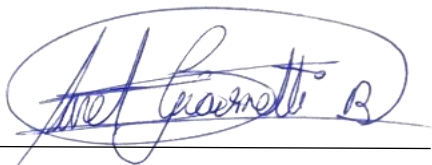
Presente

A través de este medio reciba un cordial y atento saludo, esperando que se encuentre desempeñando de la mejor manera sus labores en esta prestigiosa institución.

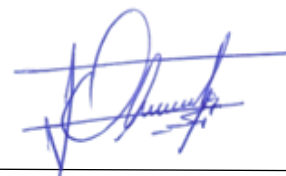
El motivo del presente tiene como finalidad solicitar de la manera más comedida se nos acepte realizar el trabajo de investigación para titulación con el tema “Análisis del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán” y con ello la disponibilidad de otorgar la información necesaria para su realización, ya que consideramos esta institución financiera como una de las mejores de la ciudad.

Sin ningún otro particular, le reiteramos los más grandes agradecimientos.

Atentamente



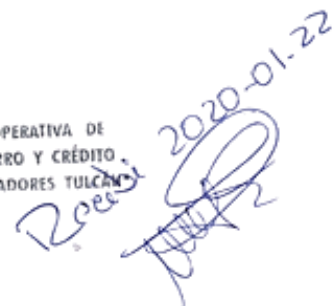
Jaret Andrés Giacometti Bustos
Estudiante de CAEM



Jefferson Andrés Obando Fualta
Estudiante de CAEM



COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
"EDUCADORES TULCÁN"
CACET

2020-01-22


Anexo 4: Oficio de petición realización censo

Tulcán 26 agosto de 2019

Ing. Mónica Felisa Torres Torres

Gerente General de Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán

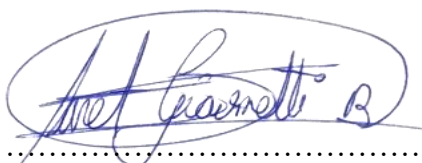
Presente

A través de este medio reciba un cordial y atento saludo, esperando que se encuentre desempeñando de la mejor manera sus labores en esta prestigiosa institución.


El motivo del presente tiene como finalidad solicitar de la manera más comedida se nos acepte realizar las encuestas correspondientes al trabajo de titulación con el tema “Análisis del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán” a los servidores de esta prestigiosa institución

Sin ningún otro particular, le reiteramos los más sinceros agradecimientos.

Atentamente



.....
Jaret Andrés Giacometti Bustos
Estudiante de CAE



.....
Jefferson Andrés Obando Fuelta
Estudiante de CAE



COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
"EDUCADORES TULCÁN"

2019 01 22



Anexo 5: Encuesta estructura de la Gestión del Talento Humano

| “Universidad Politécnica Estatal del Carchi” | | |
|---|----|---|
| Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial | Nº | 1 |
| Carrera de Administración de Empresas y Marketing | | |
| Objetivo Analizar la influencia del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán | | |
| Fuente: Formato adaptado de (Hernández , 2012) | | |

| Datos Informativos | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------|
| Cargo: | | | | Género: M___ F___ |
| Nivel de estudios: | Pregrado | Posgrado | Doctorado | Edad: |
| | | | | Fecha: |
| Procedencia: | | | | |

| Encuesta estructurada para la Gestión del Talento Humano |
|--|
| Marque con una X donde crea conveniente: |

| Admisión, reclutamiento y selección de personal | | |
|---|----|----|
| Ítem | SI | NO |
| 1. ¿Existe un proceso o programa de diagnóstico de necesidades de nuevo personal? | | |
| 2. ¿Realiza reclutamiento interno para satisfacer los requerimientos de un nuevo cargo laboral en la cooperativa? | | |
| 3. ¿Para el reclutamiento interno, la cooperativa realiza acciones de asenso o promociones al personal para ocupar el nuevo cargo? | | |
| 4. ¿Para realizar reclutamiento externo, la cooperativa utiliza canales de comunicación (radio, prensa, pág. web) para difundir la convocatoria laboral? | | |
| 5. ¿Se respetan las fechas establecidas para la recepción de documentos de los postulantes? | | |
| 6. ¿Los aspirantes llenan una solicitud de empleo, proporcionada por la cooperativa indicando sus datos personales, especialización y referencias de trabajo? | | |
| 7. ¿Se verifica la validez de la información proporcionada por el postulante? | | |
| 8. ¿Existe una escala de calificación para medir el nivel académico, experiencia laboral, capacitaciones realizadas del postulante? | | |
| 9. ¿La cooperativa realiza pruebas de conocimientos teóricos y prácticos del cargo a desempeñar? | | |
| 10. ¿La cooperativa realiza pruebas de manejo y conocimiento de sistemas informáticos (en los concursos que amerite) del cargo a desempeñar? | | |
| 11. ¿La cooperativa realiza pruebas de personalidad al postulante? | | |
| 12. ¿La cooperativa realiza pruebas toxicológicas al postulante? | | |
| 13. ¿Se realiza entrevistas en relación al cargo por el cual se concursa ante un tribunal designado por la cooperativa? | | |
| 14. ¿Existe una escala o parámetros de calificación para evaluar las pruebas anteriormente mencionadas? | | |
| 15. ¿Son públicos los resultados del concurso de méritos y oposición? | | |
| 16. ¿Se notifica a través de llamada o correo electrónico al ganador del concurso? | | |

| Colocación de personas, División de cargos | | |
|---|-----------|-----------|
| Ítem | SI | NO |
| 17. ¿Se realiza un programa de inducción orientado al cargo que va a desempeñar? | | |
| 18. ¿Se presenta al nuevo colaborador con todo el grupo organizacional con el fin de fomentar las relaciones laborales? | | |
| 19. ¿En la inducción se da a conocer la filosofía empresarial (misión, visión y valores institucionales) al nuevo colaborador? | | |
| 20. ¿En la inducción se da a conocer los diferentes manuales y reglamentos de la cooperativa al nuevo colaborador para que tenga suficiente comprensión de los procesos que realiza la empresa? | | |
| 21. ¿Se realiza un acompañamiento inicial en el puesto de trabajo al nuevo colaborador para garantizar la correcta adaptación al cargo asignado? | | |

| Compensación de las personas | | |
|---|-----------|-----------|
| Ítem | SI | NO |
| 22. ¿La compensación monetaria del colaborador es acorde a la responsabilidad del puesto que desempeña dentro de la cooperativa? | | |
| 23. ¿La cooperativa entrega incentivos o bonificaciones monetarias para sus colaboradores en base a su desempeño laboral? | | |
| 24. ¿La cooperativa entrega incentivos o bonificaciones NO monetarias (oportunidad de estudio, menciones honoríficas, tiempo libre, actividades deportivas) para sus colaboradores? | | |
| 25. ¿Los colaboradores perciben compensaciones (monetarias o NO monetarias) por objetivos cumplidos? | | |

| Desarrollo de personas, capacitación | | |
|---|-----------|-----------|
| Ítem | SI | NO |
| 26. ¿Se contemplan capacitaciones con temas afines al cargo desempeñado para los colaboradores dentro del Plan Operativo Anual (POA) de la cooperativa? | | |
| 27. ¿Se ejecutan las capacitaciones previstas en el POA? | | |
| 28. ¿Se realiza más de una capacitación al año a los colaboradores? | | |
| 29. ¿Las capacitaciones permiten optimizar la productividad laboral? | | |

| Evaluación del personal | | |
|---|-----------|-----------|
| Ítem | SI | NO |
| 30. ¿Se realiza evaluaciones para medir el desempeño laboral a los colaboradores? | | |
| 31. ¿La cooperativa cuenta con metodologías para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores? | | |
| 32. ¿Considera adecuada la periodicidad de las evaluaciones al desempeño laboral a los colaboradores? | | |
| 33. ¿La evaluación de desempeño conduce a una mejora en la productividad de las actividades y procesos desarrollados por los colaboradores? | | |

| Mantenimiento y retención de personas | | |
|---|-----------|-----------|
| Ítem | SI | NO |
| 34. ¿Existe satisfacción por el puesto de trabajo? | | |
| 35. ¿Se muestra satisfacción por los incentivos monetarios y no monetarios recibidos? | | |
| 36. ¿El ambiente laboral dentro de la cooperativa es adecuado? | | |
| 37. ¿El horario laboral permite cumplir las actividades requeridas en el trabajo? | | |
| 38. ¿Se otorga vacaciones conforme lo determina la ley? | | |
| 39. ¿Existe un plan de carrera dentro de la cooperativa? | | |

Anexo 6: Entrevista estructurada a la gerente

| “Universidad Politécnica Estatal del Carchi” | | |
|---|----|---|
| Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial | Nº | 1 |
| Carrera de Administración de Empresas y Marketing | | |
| Objetivo Analizar la influencia del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán | | |

| Datos Informativos | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------|
| Cargo: | | | | Género: M___ F___ |
| Nivel de estudios: | Pregrado | Posgrado | Doctorado | Edad: |
| | | | | Fecha: |
| Procedencia: | | | | |

| Admisión, reclutamiento y selección del personal |
|---|
| 1. ¿La Cooperativa cuenta con un programa de diagnóstico de necesidades que permita determinar la creación de una nueva área o puesto de trabajo? |
| 2. ¿Realiza la cooperativa reclutamiento interno para satisfacer los requerimientos de un nuevo cargo laboral en la cooperativa? |
| 3. ¿Cuál es el proceso que la cooperativa sigue para realizar reclutamiento externo? |
| 4. ¿Los aspirantes llenan una solicitud de empleo, proporcionada por la cooperativa indicando sus datos personales, especialización y referencias de trabajo? |
| 5. ¿Se verifica la validez de la información proporcionada por el postulante? |
| 6. ¿Existe una escala de calificación para puntuar los conocimientos del aspirante? |
| 7. ¿La cooperativa realiza pruebas de conocimientos teóricos y prácticos del cargo a desempeñar? |
| 8. ¿La cooperativa realiza pruebas de manejo y conocimiento de sistemas informáticos (en los concursos que amerite) del cargo a desempeñar? |
| 9. ¿La cooperativa realiza pruebas de personalidad al postulante? |
| 10. ¿La cooperativa realiza pruebas toxicológicas al postulante? |
| 11. ¿Se realiza entrevistas en relación al cargo por el cual se concursa ante un tribunal designado por la cooperativa? |
| 12. ¿Existe una escala o parámetros de calificación para evaluar las pruebas anteriormente mencionadas? |
| 13. ¿Son públicos los resultados del concurso de méritos y oposición? |
| 14. ¿Se notifica a través de llamada o correo electrónico al ganador del concurso de méritos y oposición? |

| Colocación de personas, División de cargos |
|---|
| 15. ¿Se realiza un programa de inducción orientado a la empresa y al cargo que va a desempeñar? |
| 16. ¿Se presenta al nuevo colaborador con todo el grupo organizacional con el fin de fomentar las relaciones laborales? |
| 17. ¿En la inducción se da a conocer la filosofía empresarial (misión, visión y valores institucionales) al nuevo colaborador? |
| 18. ¿En la inducción se da a conocer los diferentes manuales y reglamentos de la cooperativa al nuevo colaborador para que tenga suficiente comprensión de los procesos que realiza la empresa? |
| 19. ¿Se realiza un acompañamiento inicial en el puesto de trabajo al nuevo colaborador para garantizar la correcta adaptación al cargo asignado? |

Compensación de las personas

20. ¿La compensación monetaria del colaborador es acorde a la responsabilidad del puesto que desempeña dentro de la cooperativa?

21. ¿La cooperativa entrega incentivos o bonificaciones monetarias para sus colaboradores en base a su desempeño laboral?

22. ¿La cooperativa entrega incentivos o bonificaciones NO monetarias (oportunidad de estudio, menciones honoríficas, tiempo libre, actividades deportivas) para sus colaboradores?

23. ¿Los colaboradores perciben compensaciones (monetarias o NO monetarias) por objetivos cumplidos?

Desarrollo de personas, capacitación

24. ¿Se contemplan y se ejecutan capacitaciones con temas afines al cargo desempeñado para los colaboradores dentro del Plan Operativo Anual (POA) de la cooperativa?

25. ¿Cuántas capacitaciones se realiza en el año?

26. ¿Las capacitaciones permiten optimizar la productividad laboral?

Evaluación del personal

27. ¿Se realiza evaluaciones para medir el desempeño laboral a los colaboradores?

28. ¿La cooperativa cuenta con metodologías para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores?

29. ¿Considera adecuada la periodicidad de las evaluaciones al desempeño laboral a los colaboradores?

Mantenimiento y retención de personas

30. ¿Piensa usted que los empleados se encuentran satisfechos con su puesto y el horario de trabajo?

31. ¿Como calificaría el ambiente laboral dentro de la cooperativa?

32. ¿Sus empleados se encuentran conformes con los incentivos monetarios y no monetarios recibidos?

33. ¿Se otorga vacaciones conforme lo determina la ley?

34. ¿Existe un plan de carrera dentro de la cooperativa?

Gracias por su colaboración

Anexo 7: Respuesta a la entrevista

P.1. Si, se realiza un estudio previo de acuerdo a las funciones y procesos que son necesarios y no están siendo atendidos dentro de la cooperativa, en los cuales requiere mayor atención, se toma en cuenta también el tamaño, la responsabilidad y la importancia de estos procesos para determinar si algún empleado las puede cumplir, caso contrario se reformula y agrega procesos a un nuevo cargo poniendo en conocimiento del consejo de Administración de la cooperativa.

P.2. Si, teniendo en cuenta a la carga laboral de los actuales empleados, tomando como referencia sus conocimientos, habilidades y experiencia dentro de las funciones del nuevo cargo a desempeñar, también se analiza el desempeño y la conducta laboral que éste a tenido durante el tiempo de trabajo.

P.3. Una vez dada la aprobación por parte del consejo, se procede a realizar el perfil de conocimientos del postulante, se da a conocer el concurso de méritos por medios radiales, la página web oficial de la cooperativa y un anuncio publicitario en la prensa local, se realiza la recepción de las carpetas respetando fechas establecidas, se revisa la veracidad de la información proporcionada y se procede a llamar a una entrevista frente a un tribunal a los postulantes que cumplieron o que más se acercaron al perfil requerido.

P.6. Si, una escala de puntos fijada por el tribunal en dónde se califica parámetros como la expresión oral, conocimientos afines al tema, experiencia en el cargo, cursos realizados, manejo de herramientas informáticas etc. Todo en relación a las funciones a desempeñar.

P.10. No, la cooperativa no cree que sea una información relevante.

P.14. No, sólo se notifica al ganador del concurso de méritos a través de un correo electrónico y una llamada de notificación.

P.15. Si, se da a conocer todas las instalaciones, así como el puesto de trabajo, los manuales de procesos y todo lo referente para que pueda realizar su labor de la mejor manera, también una presentación formal ante todo el personal para una mejor aceptación del mismo a la cooperativa.

P.20. Hablar de una compensación monetaria siempre es un tema delicado, puesto a que dentro de una institución no todas las personas van a percibir un sueldo por igual, desde la administración se ha tratado de equilibrar este tema con las funciones y responsabilidades que cada uno realiza dentro de la institución.

P.21. Si, ya que es un incentivo para que los empleados realicen de una mejor manera sus funciones, presten un mejor servicio a los socios y estén motivados en su puesto de trabajo.

P.22. No, porque la cooperativa ya cuenta con bonificaciones anteriormente mencionadas y sería generaría doble gasto para la misma.

P.24. Si, ya que estas mejoran la productividad de los empleados en sus puestos de trabajo, además estamos cumplido con la norma de capacitación emitida por el Ministerio del Trabajo.

P.25. No podría ser exacta ya que en algunos casos las capacitaciones superan a las que se contemplaron en el año, esto se debe a que otras entidades nos hacen llegar distintos cursos.

P.26. Si, esto básicamente busca que los empleados actualicen sus conocimientos y desarrollen herramientas y habilidades necesarias para desempeñar mejor su trabajo logrando mejores resultados que benefician a la cooperativa.

P.27. No necesariamente en todos los puestos hacemos esto, ya que nos basamos en la experiencia de los empleados para alcanzar el logro de objetivos, pero recientemente implementamos la Unidad de Riesgos y esta debe ser evaluada continuamente para conocer cómo se desenvuelven en esta nueva área y además conocer si se alcanzaran los objetivos

P.28. En el caso de la Unidad de Riesgos se tiene implementado esta medida y para el resto únicamente trabajamos con el cumplimiento de los objetivos

P.29. No, es mucho mejor trabajar por objetivos que medir el desempeño laboral, ya que muchas veces el empleado presenta un buen desempeño laboral, pero de que sirve eso, si no se han cumplido las metas propuestas.

P.30. Desde el punto de vista laboral cada uno de los empleados realiza sus funciones de manera eficiente, esto indica que ellos se sienten conformes con las labores que realizan, pero no podría responderle cómo se siente cada uno. Con respecto al horario de trabajo todos laboramos las ocho horas que están enmarcadas en la ley y nos guste o no debe ser cumplido.

P.31. El ambiente laboral dentro de la cooperativa lo calificaría como excelente, debido a que son muchos años de haber trabajado con ellos y todos nos conocemos, el ser una institución con poco personal colabora a que se desarrollen mejor los lazos de amistad y profesional.

P.32. Los incentivos o compensaciones que se dan en la cooperativa están acordes con lo que determina la ley, y por tal motivo los colaboradores se encuentran satisfechos que se les otorgue lo que dicta la ley.

P.34. El o los documentos no existen en forma física, pero empíricamente se tiene la noción de que para retener al trabajador es necesario programar o conformar los asensos o posiciones de sucesión en los cargos críticos de la organización.

Anexo 8: Encuesta estructura del Control Interno

| “Universidad Politécnica Estatal del Carchi” | | |
|---|----|---|
| Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial | Nº | 2 |
| Carrera de Administración de Empresas y Marketing | | |
| Objetivo Analizar la influencia del Control Interno en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán | | |
| Fuente: Formato adaptado de (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014) | | |

| Datos Informativos | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|---------------|
| Cargo: | | | Género: M__ F__ | |
| Nivel de estudios: | Pregrado | Posgrado | Doctorado | Edad: |
| | | | | Fecha: |
| Procedencia: | | | | |

| Encuesta estructurada para Control Interno |
|---|
| Marque con una X donde crea conveniente: |

| Componente Ambiente de Control | | |
|--|----|----|
| Ítem | SI | NO |
| 1. ¿La cooperativa difunde la filosofía empresarial (misión, visión y valores institucionales) con sus colaboradores? | | |
| 2. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos de la unidad administrativa? | | |
| 3. ¿Posee la empresa un Código de Ética? | | |
| 4. ¿Realiza actividades que integren y favorezcan el clima laboral del personal? | | |
| 5. ¿Capacitan al personal constantemente con el fin de cumplir con la normativa vigente en la SEPS? | | |
| 6. ¿El manual de la organización se encuentra actualizado y corresponde con la estructura organizacional? | | |
| 7. ¿Los perfiles y funciones de los puestos de trabajo están bien definidos dentro del manual de funciones? | | |
| 8. ¿Las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones están actualizadas? | | |
| 9. ¿El Manual de funciones de la organización y normativas de carácter técnico para el desempeño de las funciones se difunden entre el personal? | | |
| 10. ¿Difunde y promueve las Normas de Control Interno de la cooperativa? | | |

| Componente Administración de Riesgos | | |
|---|----|----|
| Ítem | SI | NO |
| 11. ¿Los objetivos y metas de los principales procesos a cumplir son difundidos entre el personal? | | |
| 12. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de capacitaciones al personal responsable de los procesos? | | |
| 13. ¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los procesos de la institución? | | |
| 14. ¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos? | | |
| 15. ¿Los principales procesos cuentan con planes de contingencia? | | |
| 16. ¿Los principales procesos cuentan con planes de recuperación de desastres? | | |

| Componente Actividades de Control | | |
|---|-----------|-----------|
| Ítem | SI | NO |
| 18. ¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos? | | |
| 19. ¿Los controles implementados en los principales procesos están documentados en el Manual de Procedimientos? | | |
| 20. ¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área? | | |
| 21. ¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos? | | |
| 22. ¿Los principales procesos de la CACET están soportados en sistemas de información? | | |
| 23. ¿Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC? | | |
| 24. ¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión son difundidos entre el personal? | | |
| 25. ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión)? | | |
| 26. ¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la CACET están debidamente resguardados? | | |
| 27. ¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado? | | |
| 28. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas? | | |

| Componente Información y Comunicación | | |
|--|-----------|-----------|
| Ítem | SI | NO |
| 29. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información sea de calidad, veraz y oportuna? | | |
| 30. ¿Cumple con los Principios Institucionales de Seguridad de la Información presentes en el manual de procesos? | | |
| 31. ¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, veracidad y oportunidad de la información? | | |
| 32. ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones? | | |
| 33. ¿Tiene establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas y objetivos de la CACET? | | |
| 34. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de las metas y los objetivos? | | |
| 35. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información? | | |
| 36. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? | | |

| Componente Supervisión y Seguimiento | | |
|---|-----------|-----------|
| Ítem | SI | NO |
| 37. ¿Evalúa que los componentes del control interno adecuadamente en la CACET? | | |
| 38. ¿Comunica las deficiencias de control interno oportunamente a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas? | | |
| 39. ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones del control interno, emitidas por los auditores internos y externos? | | |

Gracias por su colaboración

Anexo 9: Calculo prueba de fiabilidad del instrumento (Kuder Richardson)

$$r_{20} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(\frac{\sigma^2 - \sum pq}{\sigma^2}\right)$$

Donde:

K= Número de ítems del instrumento.

p= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem.

q= Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem.

σ^2 = Varianza total del instrumento.

$$r_{20} = \left(\frac{39}{39-1}\right)\left(\frac{19,82 - 4,694}{19,82}\right)$$

$$r_{20} = (1,0263158)\left(\frac{15,126}{19,82}\right)$$

$$r_{20} = (1,0263158)(0,76363168)$$

$$r_{20} = 0,783$$

$$r_{20} = 78\%$$