

MEJORA EN LA PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA DE TALENTO HUMANO EN EL ÁREA TÉCNICA DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

IMPROVEMENT IN HUMAN TALENT DEMAND PLANNING IN THE TECHNICAL AREA OF A TELECOMMUNICATIONS COMPANY AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE TURNOVER

Yuliana María Vera Toala¹, María de los Ángeles Mendoza Mendoza², Christian Vera Alcívar³

Palabras

clave:
optimización,
rotación
interna,
COSO III

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo optimizar el proceso de planificación de Talento Humano en el área de Mando del departamento de Supervisión de la empresa de telecomunicaciones XYZ. El enfoque principal es reducir la rotación interna de personal a través de la evaluación de los procedimientos actuales y la implementación de soluciones que fortalezcan tanto la estabilidad como el rendimiento del área. Para ello, se utilizó el modelo COSO III, aplicándolo en dos fases: un análisis documental y entrevistas al personal, lo que permitió identificar fortalezas y debilidades en los procesos vigentes. Este enfoque facilitó la detección de áreas de mejora y la propuesta de acciones concretas para optimizar la gestión del Talento Humano. Los resultados fueron socializados con los responsables del área, recomendando la implementación del modelo COSO III como una estrategia clave para mejorar la eficiencia y estabilidad operativa.

Códigos JEL: M15, M19

Keywords:

optimization,
internal
turnover,
COSO III

Abstract

The objective of this study is to optimize the Human Talent planning process in the Command area of the Supervision department at XYZ telecommunications company. The main focus is to reduce internal staff turnover by evaluating current procedures and implementing solutions that strengthen both stability and performance in the area. To achieve this, the COSO III model was applied in two phases: a documentary analysis and interviews with personnel, allowing the identification of strengths and weaknesses in existing processes. This approach facilitated the detection of improvement areas and the proposal of concrete actions to optimize Human Talent management. The results were shared with the area's responsible personnel, recommending the implementation of the COSO III model as a key strategy to enhance operational efficiency and stability.

¹ Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas FCSH, Ecuador.

E-mail: yulvtoal@espol.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2170-2473>

² Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas FCSH, Ecuador.

E-mail: mardmend@espol.edu.ec

³ Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas FCSH, Ecuador.

E-mail: cxvera@espol.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3094-4168>

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el mercado ecuatoriano ha sido testigo de transformaciones profundas, impulsadas en gran medida por el avance de la tecnología y la creciente expansión del acceso a internet. Estas innovaciones han redefinido no solo la manera en que vivimos, sino también cómo trabajamos y nos relacionamos. El uso masivo de aplicaciones móviles para adquirir alimentos, solicitar servicios de transporte y realizar transacciones financieras ha facilitado la vida diaria de los ciudadanos, mientras que el desarrollo de entornos virtuales ha permitido la educación a distancia y el teletrabajo. Este proceso de digitalización generalizada no solo ha optimizado la eficiencia operativa de las empresas, sino que también ha abierto nuevas oportunidades de negocio, transformando radicalmente el panorama económico y social del país.

La creciente demanda de servicios de comunicación, tecnología y los cambios significativos en la regulación del sector de telecomunicaciones han facilitado un mayor desarrollo de las empresas dentro de esta industria y, por consiguiente, un aumento en la demanda laboral en dicho sector. Debido al confinamiento por COVID-19, la cobertura nacional de personas que usan internet pasó del 55.9 % al 59.2 %, mostrando un cambio significativo de 3.3 puntos porcentuales entre 2018 y 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2020).

En el ámbito laboral, con la pandemia de COVID-19, la tecnología ha permitido la creación de nuevas profesiones y formas de trabajar. Se aceleró la implementación del trabajo remoto y la flexibilidad laboral, transformando cómo las empresas estructuran sus equipos y cómo los empleados realizan sus tareas. En un informe realizado por el Centro de Investigaciones Económicas y Comerciales (CIEC), durante la emergencia sanitaria en la zona metropolitana de Guayaquil, la mayoría de los encuestados (67.74 %) continuaron trabajando desde casa; de estos, un 30.65 % dedicó más de ocho horas diarias al teletrabajo. Además, un porcentaje significativo (69.35 %) redujo su jornada laboral al adoptar esta modalidad de trabajo remoto (CIEC, 2020).

Sin embargo, este cambio no está exento de desafíos y preocupaciones. Los profesionales de recursos humanos deben ser capaces de anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Esto implica estar al tanto de las nuevas tendencias en el mercado laboral y la gestión estratégica de los recursos humanos para maximizar el valor de la fuerza laboral. Entre los desafíos actuales en la administración de recursos humanos se encuentran la globalización, la diversidad cultural, la digitalización, la tecnología emergente y las nuevas formas de trabajo. Sectores como informática, telecomunicaciones y servicios financieros requieren profesionales con habilidades en programación, análisis de datos, ciberseguridad y manejo de herramientas digitales (Unicef, 2024).

Esto conlleva a anticipar la futura demanda de personal, tanto en cantidad como en las habilidades necesarias, y ajustar la oferta de empleados, tanto interna como externamente, para satisfacer las necesidades que se presentan y mantenerse competitivos en un entorno laboral en constante cambio (Flores, Huanca, Quispe, & Apaza, 2021). Una planificación deficiente puede resultar en una asignación inadecuada de recursos, sobrecarga de trabajo para los empleados existentes y una falta de personal calificado en áreas críticas.

La empresa de Telecomunicaciones XYZ (nombre ficticio por asuntos de confidencialidad), con más de veinte años en Ecuador, ofrece soluciones en Network, Connectivity, Cloud, Security, Collaboration, Electronic Security y Transit, respaldadas por una infraestructura de Fibra Óptica. Durante el confinamiento por COVID-19, experimentó un crecimiento significativo en sus ingresos, pasando de \$17.536.928 en 2019 a \$19.457.210 en 2020, lo que aumentó la demanda de personal.

XYZ se organiza en varios departamentos, incluyendo Soporte Técnico, Gestión de Redes, Infraestructura, Mantenimiento de Sistemas y Administración de Servicios. Sin embargo, el departamento de Supervisión, encargado de regularizar, supervisar y controlar normativas internas, enfrenta problemas en la planificación

de personal, especialmente en el área de Mando, que trabaja con horarios rotativos.

El área de Mando supervisa actividades técnicas dentro de los nodos, garantizando su correcto funcionamiento. La falta de personal responde a imprevistos como enfermedades, permisos de última hora y riesgos de seguridad en zonas peligrosas. Esto obliga a ajustes constantes en la planificación y reubicación de empleados de otras áreas, afectando la estabilidad operativa.

El departamento de Supervisión cuenta con 400 empleados, 16 en el área de Mando. La rotación interna genera desajustes en equipos, capacitaciones poco efectivas y corta permanencia en roles clave. La alta movilidad impide el desarrollo de habilidades especializadas, afectando la eficiencia operativa. A pesar de intentos por formar empleados en diversas funciones, la rotación interna sigue siendo un reto que impacta especialmente en el área de Mando.

La presente investigación busca mejorar el proceso de planificación de Talento Humano que existe actualmente en el área de Mando, evaluando procedimientos actuales para reducir la rotación interna de personal, ofrecer soluciones para mejorar la estabilidad y el rendimiento del área. En ocasiones, surge la necesidad de cubrir vacantes de manera inmediata, lo que obliga a trasladar personal de otras áreas que, aunque no están completamente familiarizados con el área de Mando, poseen un conocimiento general de las operaciones que facilita su integración temporal. Sin embargo, contratar a una persona externa o personal temporal no es conveniente debido al proceso de inducción y la formación específica que se requiere para el departamento de Supervisión. Por este motivo, se recurre al personal del mismo departamento para cubrir estas vacantes.

Esta práctica, aunque satisface la necesidad inmediata de trabajo en otras áreas, debilita el área de Mando al retirarles personal clave o incluir nuevo personal. La investigación busca abordar esta problemática mediante la mejora de los procesos de planificación de talento humano, con el fin de encontrar un equilibrio que mantenga la

operatividad y el rendimiento de todas las áreas involucradas.

Marco Teórico

La planificación de recursos humanos consiste en prever y administrar las necesidades de personal dentro de una organización. Esto incluye identificar las necesidades actuales y futuras de personal, evaluar las competencias disponibles y diseñar estrategias para reclutar, seleccionar, capacitar y retener a los empleados adecuados para cumplir con los objetivos empresariales. Según Mendoza, López y Salas (2016), la implementación de un plan estratégico de recursos humanos en la organización requiere seguir una serie de etapas y procesos que permiten analizar su situación actual y compararla con los objetivos propuestos a largo plazo.

La rotación de personal se refiere al movimiento de empleados dentro y fuera de una organización, abarcando tanto la incorporación de nuevos empleados como la salida de los actuales. Este fenómeno es un indicador clave para las organizaciones, ya que puede reflejar la salud organizacional, la satisfacción laboral y la efectividad de los procesos de recursos humanos. Según Pigors y Meyers (2005), la rotación de personal se define como el grado de movilidad interna y externa de los empleados, que puede ser evitable o inevitable, y beneficiosa o perjudicial para una organización.

En un estudio realizado en el restaurante El Itacate, se evidenció que la rotación de personal y las carencias en los procesos internos afectan negativamente su desarrollo (Mota León & Oliva Zarate, 2019). Esto resalta la importancia de evaluar la eficiencia de los procesos y actividades para detectar fallos.

Por otro lado, el control interno es un procedimiento implementado por la Junta Directiva, la gerencia y otros empleados, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos vinculados a las operaciones, la información financiera y las normativas. El modelo COSO proporciona un marco estructurado para diseñar, implementar y evaluar el control interno dentro de una organización, facilitando la gestión de

riesgos, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa. Este modelo está compuesto por cinco componentes clave: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de supervisión y seguimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013).

Según COSO, el entorno de control establece las reglas y procedimientos que forman la base del sistema de control interno de una organización. La Alta Dirección y el Consejo de Administración son responsables de definir la importancia del control interno y las normativas de comportamiento esperadas. Este componente incluye principios fundamentales como el compromiso con la integridad, la supervisión del sistema de control interno, el desarrollo de estructuras organizativas adecuadas, la atracción de talento competente y la definición clara de responsabilidades.

La supervisión y seguimiento del control interno permiten evaluar continuamente su efectividad y detectar deficiencias que requieren medidas correctivas. Se realizan evaluaciones continuas e independientes para garantizar el cumplimiento de los cinco componentes del sistema de control interno y se comunican hallazgos a la Alta Dirección y al Consejo de Administración (COSO, 2013).

En una investigación sobre la gestión administrativa y financiera de empresas a través del modelo COSO, se identificó que la falta de un control interno estructurado genera debilidades en los procesos empresariales. Se recomendó la adopción del modelo COSO como herramienta para mitigar riesgos y mejorar la eficiencia operativa (Catagua Briones, Pinargote Macías, & Mendoza Vincés, 2023).

En otro estudio aplicado a la empresa comercializadora Cinascar Kilómetro Mil S.A., se utilizó el modelo COSO III para mejorar la planificación de inventario. Se identificaron problemas como falta de control y seguimiento, procesos no definidos y comunicación deficiente entre departamentos. Se concluyó que la implementación del modelo COSO III podría

optimizar la gestión de inventarios y corregir estas debilidades (Mayorga Díaz, Nauñay Miranda, Comas Rodríguez, & Guaigua Vizcaino, 2018).

Como se puede evidenciar, el modelo COSO III proporciona un enfoque integral para identificar y gestionar riesgos que pueden impactar en la planificación y rendimiento del talento humano.

METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación cualitativa de tipo descriptiva y explicativa dado que, consiste en describir detalladamente las actividades y procedimientos del área de Mando, tomando en cuenta el control interno implementado en el área. Esto incluye la observación clara de la presencia o ausencia de controles, evaluaciones de riesgos, información, comunicación y monitoreo de actividades, con el objetivo de emitir conclusiones y recomendaciones.

Según su temporalidad, la investigación es transversal, ya que se realiza en un momento específico en el mes de Julio del año 2024. En cuanto a su finalidad, la investigación es aplicada, ya que busca que el área de Mando implemente un control interno adecuado.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que se fundamenta en la observación directa de datos que posteriormente son analizados, sin manipular las variables de estudio como son los procesos de las actividades.

Se realizó una auditoría del proceso actual de planificación de personal en la organización utilizando el Modelo COSO III para identificar las fortalezas y debilidades en la planificación de personal. Basados en entrevistas, actividades que realiza el área de Mando, para identificar las causas más comunes de la rotación de personal interno.

Se realizó una entrevista con el jefe del departamento y la persona a cargo del área de Mando, se utilizó como instrumento de evaluación una matriz de riesgo por cada uno de los cinco componentes con un total de 31 ítems y

para el análisis de datos se utilizó una hoja de cálculo.

Cada componente del control interno fue evaluado mediante un conjunto de preguntas diseñadas para valorar el nivel de riesgo. Los resultados de esta evaluación se representaron en un mapa de calor, que es una matriz visual donde se muestran los datos relevantes sobre los riesgos específicos que enfrenta el departamento de Supervisión.

El mapa de calor permite visualizar el nivel de riesgo, el cual se calcula en función de dos parámetros clave: la probabilidad de ocurrencia del evento y su impacto. Estos parámetros ayudan a identificar y priorizar los riesgos más críticos para la organización.

Para la evaluación del riesgo, se utilizaron valores que combinan la probabilidad y el impacto de cada evento. Estos valores permiten clasificar el riesgo en diferentes niveles, desde bajo hasta alto, facilitando así la toma de decisiones informadas sobre las acciones a implementar.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la evaluación de cada componente del control interno de la empresa.

RESULTADOS

Aplicación del Modelo COSO III

**TABLA 1
MATRIZ PROBABILIDAD E IMPACTO**

	MATRIZ DE RIESGOS		
	IMPACTO		
	Menor	Moderado	Mayor
PROBABILIDAD	2	4	8
3 Alta - nunca se ejecuta	6	12	24
2 Moderado - rara vez se ejecuta	4	8	16
1 Muy baja - siempre se ejecuta	2	4	8

Nota: Elaboración de los autores

Para evaluar cada uno de los componentes se utilizó una matriz de probabilidad e impacto para detectar los riesgos existentes. La Tabla 1 indica los valores para la evaluación del riesgo, donde se observa que el nivel de riesgo es calculado a partir de los parámetros asociados a la probabilidad de ocurrencia del evento y su impacto. A continuación, se presentan los resultados obtenidos con respecto a cada componente evaluado en el área de Mando:

**TABLA 2
EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO COSO**

COMPONENTES	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	1.17	3	4.3
1 ¿Está claramente definida y comunicada la estructura organizativa de la entidad?	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Menor 2	2
2 ¿Dispone la empresa de un manual de normas y procedimientos para un cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones?	Alta - nunca se ejecuta	2 Mayor 8	16
3 ¿Se difunden la visión y misión de la empresa?	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Menor 2	2
4 ¿Se promueve la integración del personal y se fomenta un buen clima laboral?	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Menor 2	2
5 ¿Están definidos y alineados los perfiles de los puestos con las funciones que desempeñan?	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Menor 2	2
6 ¿Se difunde el Código de Ética?	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Menor 2	2
EVALUACIÓN DE RIESGOS	2.3	7	16
1 ¿La Dirección promueve una cultura en gestión de riesgos que le permita obtener información útil para el control de la empresa?	Moderado - rara vez se ejecuta	2 Moderado 4	8

2	¿Hay evidencia tangible de la gestión de riesgos en diferentes áreas de la organización?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Mayor	8	16	3	¿Permiten las líneas de comunicación e información recibir retroalimentación?	Alta - nunca se ejecuta	3	Moderado	4	12
3	¿Se procesa información generada en la evaluación de riesgos y estos se pueden utilizar con facilidad?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Mayor	8	16	4	¿Demuestran efectividad las líneas de comunicación dentro del área de Mando?	Muy baja - siempre se ejecuta	1	Moderado	4	4
4	¿La empresa ha implantado técnicas para la identificación de riesgos potenciales externos e internos?	Alta - nunca se ejecuta	3	Menor	8	24	5	¿Se comunican oportunamente las deficiencias de control interno a los niveles autorizados para tomar medidas correctivas?	Alta - nunca se ejecuta	3	Mayor	8	24
ACTIVIDADES DE CONTROL			1.6		5.6	8.8	SUPERVISIÓN			1.9		5.7	11.14
1	¿Están los empleados familiarizados con los procesos operativos y administrativos de la empresa?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Moderado	4	8	1	¿Están documentados los riesgos en cada proceso del Manual de Procedimientos?	Alta - nunca se ejecuta	3	Mayor	8	24
2	¿Existe un sistema de información para el registro y control de las operaciones de la empresa?	Muy baja - siempre se ejecuta	1	Mayor	8	8	2	¿Está actualizado el Manual de Procedimientos?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Mayor	8	16
3	¿Se utilizan métodos establecidos para el control interno de manera regular?	Muy baja - siempre se ejecuta	1	Moderado	4	4	3	¿Existen acciones para asegurar el cumplimiento del Manual de Procedimientos?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Moderado	4	8
4	¿Está actualizado el manual de funciones y corresponde con la estructura organizacional autorizada?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Moderado	4	8	5	¿Están los principales procesos y proyectos de la unidad administrativa soportados por sistemas de información?	Muy baja - siempre se ejecuta	1	Menor	2	2
5	¿Están actualizadas las disposiciones normativas para el desempeño de las funciones?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Mayor	8	16	6	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Mayor	8	16
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			2		5.6	8.8	7	¿Está la información debidamente resguardada?	Muy baja - siempre se ejecuta	1	Mayor	8	8
1	¿Facilitan los sistemas de información implementados la toma de decisiones?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Moderado	4	8	8	¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión?	Moderado - rara vez se ejecuta	2	Menor	2	4
2	¿Están formalmente establecidas las líneas de comunicación e información con el personal?	Muy baja - siempre se ejecuta	1	Mayor	8	8							

Nota: Elaboración de los autores

De acuerdo con la Tabla 2, el componente de ambiente de control presenta un nivel de riesgo de 4.3, y se observa que solo un factor presenta un alto nivel de riesgo, y está relacionado con la ausencia de un manual de normas y

procedimientos específico para las funciones del área de Mando. En cuanto al componente de evaluación de riesgos, se identifican tres factores con un nivel de riesgo alto y uno con riesgo moderado dando como resultado un nivel de riesgo de 16. Este componente es fundamental, ya que se enfoca en la gestión de riesgos, incluyendo la identificación y el manejo adecuado de los mismos.

En el componente de actividades de control con un nivel de riesgo moderado de 8.8, se destacan tres factores de riesgo moderado y uno de alto riesgo. Es crucial mantener actualizadas las disposiciones normativas, debido a que es esencial para el cumplimiento y la eficiencia operativa. Además, la falta de familiaridad con estas disposiciones puede llevar a errores operativos y a una disminución de la eficiencia. En relación con el componente de información y comunicación con un promedio de 8.8, se identifican dos factores de riesgo moderado y dos de alto riesgo. Es vital que los sistemas de información sean eficaces para una toma de decisiones adecuada, y que existan líneas de comunicación formales para garantizar la coherencia y claridad en las operaciones. La ausencia de retroalimentación puede resultar en una gestión ineficaz y generar descontento entre el personal.

Finalmente, en el componente de supervisión se presenta un nivel de riesgo de 11.14, se encuentran dos factores de riesgo moderado y tres de alto riesgo. Mantener el manual de procedimientos actualizado es crucial para reflejar las prácticas actuales y mejorar la eficiencia operativa. Además, asegurar el cumplimiento de este manual es fundamental para garantizar la coherencia en las operaciones

El nivel de riesgo con respecto a la evaluación de los componentes del control interno COSO III, es moderado con un promedio de 10.28 como se muestra en la tabla 3, aunque no sea crítico, requiere una vigilancia continua para asegurar que no se convierta en un riesgo mayor. Es crucial priorizar la atención a los riesgos altos identificados en cada componente, como es el caso del componente de evaluación de riesgos con el fin de reducir su impacto potencial en el área de

Mando. Además, dado que el área busca mejorar continuamente, es fundamental implementar planes de contingencia efectivos.

TABLA 3
Nivel de Riesgo Modelo COSO III

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO	PROMEDIO
Ambiente de Control	4.3	10.28
Evaluación de Riesgo	16	
Actividades de Control	8.8	
Información y Comunicación	11.2	
Supervisión	11.14	

Nota: Elaboración de los autores

B. Identificación de puntos de Mejoras

De acuerdo con la evaluación, la falta de un manual de normas y funciones dificulta la realización óptima de las actividades y limita la efectividad de las capacitaciones. Además, la ausencia de una correcta evaluación de riesgos y de un proceso de retroalimentación sobre las actividades realizadas hace que sea complicado identificar áreas de mejora, lo que a su vez reduce la eficiencia de los miembros del área de Mando, quienes son evaluados por otro departamento.

Además, el departamento de Supervisión busca que todos sus empleados adquieran los conocimientos de todas las áreas, para que de esta manera la rotación interna de personal que se presenta actualmente no genere demasiada pérdida de productividad, y el tiempo de capacitación sea el menor posible con una carga de trabajo adecuada.

Después de la evaluación realizada al área de Mando utilizando el modelo COSO III, se procedió con una entrevista al jefe del área de mando y la persona encargada de la misma, se obtuvo cuáles eran las políticas que tiene y debe cumplir el área de Mando tales como el correcto uso de uniformes, asignación de equipos, asignación de tareas. Tal y como se muestra en la Tabla 4. Por otra parte, no fue posible acceder a la información que corresponde a todo el personal del departamento, pero si tener el número de empleados (16) que existen actualmente en el área de Mando. Se mencionó que actualmente se están

ofreciendo capacitaciones adicionales a las proporcionadas por la empresa. Estas capacitaciones, impartidas por el departamento, tienen como objetivo que los empleados adquieran conocimientos sobre las actividades de todas las áreas.

TABLA 4
Evaluación de Riesgos de las actividades del área de Mando

EVALUACIÓN DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO
Riesgos Asociados a las Actividades del Área de Mando	1.6	5.4	8.71
1 Poca cobertura	Moderado - rara vez se ejecuta	2 Moderado	4 8
2 Pérdida de datos o registros importantes durante la resolución del problema.	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Mayor	8 8
3 Facturas que no estén autorizadas por el SRI	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Moderado	4 4
4 Pérdida o extravío de facturas, impidiendo su canje.	Moderado - rara vez se ejecuta	2 Moderado	4 8
5 Retrasos en el proceso de liquidación	Moderado - rara vez se ejecuta	1 Mayor	8 8
6 Fallos en el software especializado, dejando los seguros vulnerables.	Moderado - rara vez se ejecuta	1 Mayor	8 8
7 Uso indebido de los códigos de acceso por parte de personal no autorizado	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Mayor	8 8
8 Errores en el software especializado que podrían proporcionar datos incorrectos.	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Mayor	8 8
9 Inexactitud en los informes diarios, lo que podría resultar	Moderado - rara vez se ejecuta	2 Moderado	4 8

10	en sanciones injustas. Falta de cumplimiento de las sanciones, debilitando las políticas de seguridad.	Moderado - rara vez se ejecuta	2 Moderado	4 8
11	Posibles conflictos laborales debido a la percepción de sanciones injustas.	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Menor	2 2
12	Fallos en el sistema de cámaras, impidiendo el monitoreo efectivo.	Alta - nunca se ejecuta	3 Mayor	8 24
13	Alteraciones no autorizadas en los nodos que pasen desapercibidas.	Muy baja - siempre se ejecuta	2 Moderado	4 8
14	Violaciones de privacidad si las cámaras son usadas inapropiadamente.	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Menor	2 2
15	Asignación incorrecta de casilleros a personal no autorizado.	Moderado - rara vez se ejecuta	2 Moderado	4 8
16	Pérdida o robo de pertenencias debido a casilleros inseguros.	Muy baja - siempre se ejecuta	1 Moderado	4 4
17	Conflictos por la falta de disponibilidad de casilleros.	Alta - nunca se ejecuta	3 Mayor	8 24

Nota: Elaboración de los autores

La tabla 4 indica que el nivel de riesgos asociados a las actividades del área es de 8.71, de los cuales se presentan once riesgos moderados y dos riesgos altos con una puntuación de 8 y 24 respectivamente e indican que requieren atención para evitar problemas mayores como la pérdida de datos críticos que puede tener un impacto significativo, y fallas en el software si no se realizan los mantenimientos adecuados. Un riesgo alto en una de las actividades principales del personal como la falla en el monitoreo puede comprometer significativamente la seguridad.

Se establecen las siguientes estrategias para mejorar la eficiencia, la planificación de personal y el desempeño laboral

Explotar:

- Aprovechar la habilidad de trabajar en equipo junto con las capacitaciones mensuales para que exista un apoyo mutuo entre los empleados del área para aprender de las capacitaciones de las actividades que realizan las otras áreas del departamento de supervisión.
- Utilizar la tecnología actualizada y la cultura de capacitación para establecer y comunicar nuevas políticas de seguridad.

Confrontar:

- Aprovechar las evaluaciones de otros departamentos para mejorar continuamente mediante el uso de tecnologías actualizadas y el trabajo en equipo.

Buscar:

- Crear KPIs específicos para medir el rendimiento y diseñar programas de capacitación que aborden la alta rotación de personal.

Para mejorar la planificación de personal tomando en cuenta toda la información obtenida, es crucial aprovechar el componente de ambiente de control, es decir que existe un buen ambiente laboral que favorece la integración del personal, lo que permite que se puedan establecer reuniones informativas y sesiones de entrenamiento teniendo en consideración también el componente de información y comunicación y el de control de actividades.

Es preferible establecer capacitaciones semanales o quincenales que ayuden a que se refuerce el conocimiento y la práctica que se requiere para realizar las actividades del área de Mando y poder integrar el conocimiento de las actividades de las otras áreas del departamento, aprovechando la fortaleza de trabajo en equipo, para poder lograr que al momento de realizar un cambio de personal de un área a otra el tiempo de capacitación sea el mínimo posible.

La creación de manuales sobre cómo se debe realizar cada actividad, donde se explique detalladamente que información es importante

para poder brindar un correcto soporte o monitoreo. permitirá un mejor control sobre la ejecución de las tareas. Esto facilitará la evaluación de si las actividades se están realizando de manera óptima o si es necesario implementar cambios para mejorar. Si bien los horarios actualmente establecidos son rotativos con turnos de día y de noche, es importante establecer que los empleados no se agoten. Se podría utilizar un sistema de rotación en el que cada empleado trabaje 4 días y tenga 3 días de descanso.

Planificar las vacaciones y gestionar las ausencias de manera que no afecten la cobertura de los turnos, creando planes de contingencia teniendo en consideración el uso de personal de otras áreas y del personal que por ahora tiene conocimiento de las actividades que realizan todas las áreas del departamento (3 personas) y, por último, la creación de KPI que permita evaluar el rendimiento del área de Mando motivando a los empleados a mejorar su productividad. La evaluación de riesgos del modelo COSO III ha mostrado áreas críticas que requieren atención para optimizar el desempeño, asegurar el cumplimiento de las políticas y mejorar la eficiencia operativa del área de Mando

CONCLUSIONES

Se realizó una evaluación exhaustiva del área de Mando utilizando el modelo COSO III para identificar riesgos y áreas de mejora. Los resultados revelaron varios riesgos altos y moderados en componentes clave como Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión. Proporcionando una visión clara y detallada de la situación actual.

Se identificaron puntos específicos de mejora este análisis fue crucial para entender las áreas que requieren atención y posibles intervenciones. Dentro de las cuales se encuentran la ausencia de un manual actualizado de normas y procedimientos es un riesgo significativo que afecta la eficacia operativa, la falta de retroalimentación y la incorrecta gestión de

riesgos que contribuye a errores y falta de desempeño en las actividades.

Se desarrollaron y propusieron estrategias y acciones concretas para mejorar la planificación de personal en el área de Mando. Estas acciones tienen como objetivo principal mejorar el rendimiento del área de Mando y al mismo tiempo reducir el impacto que tiene la rotación de personal interno. La implementación de estas estrategias se espera que contribuya significativamente a optimizar los procesos internos y a fortalecer la gestión de personal. La implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y un sistema de control interno robusto son esenciales para monitorear el desempeño, evaluar la efectividad de los procedimientos y garantizar el cumplimiento de las políticas.

Por último, se recomienda poner atención en las estrategias propuestas y realizar una revisión continua del progreso. Utilizar los KPIs para evaluar la eficacia de las mejoras y ajustar las estrategias según sea necesario para mantener un entorno operativo seguro y eficiente. Hay que asegurar que las deficiencias de control interno sean reportadas y gestionadas oportunamente.

A partir de los hallazgos encontrados, se sugiere llevar a cabo estudios futuros que, en primer lugar, aborden las debilidades identificadas en la aplicación de los controles internos según el modelo COSO. Asimismo, se recomienda incorporar nuevas líneas de investigación que exploren la aplicación de esta valiosa herramienta, la cual puede ser utilizada como un instrumento preventivo para evitar efectos negativos antes de que ocurran. Además de considerar la implementación de un software de Recursos humanos que utiliza sistemas integrados para gestionar y analizar datos de empleados, lo que facilita la planificación de personal como horarios, actividades asignadas y reportes.

REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). *Boletín técnico N°-01-2020-MULTIPROPÓSITO. Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares*.
- Centro de Investigaciones Económicas y Comerciales (CIEC). (2020). *Informe de coyuntura #3. Impacto del COVID-19 en el empleo*.
- Unicef. (2024). *Desarrollo de habilidades específicas para el trabajo o emprendimiento*.
- Flores, C., Huanca, C., Quispe, I., & Apaza, J. (2021). Desempeño laboral y su relación con la planificación de personal en la empresa Cineplanet S.A. Juliaca. *Poliantea Científica*, 6(9), 282–301.
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61–78.
- Pigors, P., & Meyers, C. (2005). *Administración de personal*. México: Editorial CECSA.
- Mota León, J., & Oliva Zarate, M. (2019). La rotación de personal: Un caso de estudio. Universidad Veracruzana.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Control interno – Marco integrado. Resumen ejecutivo*.
- Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vincés, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 44, 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Mayorga Díaz, M. P., Nauñay Miranda, M. R., Comas Rodríguez, R., & Guaigua Vizcaino, M. E. (2018). Diagnóstico del sistema de control interno en inventarios. Caso de estudio: Cinascar Kilómetro Mil S.A. *Uniandes Episteme*, 5(número especial), 512–526.