

# Modelo integrado de contabilidad administrativa, auditoría financiera y negocios internacionales para fortalecer la gestión estratégica de recursos humanos

## Integrated Model of Management Accounting, Financial Auditing and International Business to Strengthen Strategic Human Resource Management

Itzerith García<sup>1</sup>, Luis Aguilar<sup>2</sup>, Miguel Pandales<sup>3</sup>, Jonathan Yepes<sup>4</sup>, Ricardo Vargas<sup>5</sup> y Jorge Batista<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Panamá, itzerith.garcia@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0001-5142-5901>, Panamá

<sup>2</sup>Universidad de Panamá, luis.aguilar@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0005-0274-370X>, Panamá

<sup>3</sup>Universidad de Panamá, miguel-a.pandales-d@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0006-8658-2567>, Panamá

<sup>4</sup>Universidad de Panamá, jonathan.yepes@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0000-4213-7732>, Panamá

<sup>5</sup>Universidad de Panamá, vargasr1965@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-3402-8514>, Panamá

<sup>6</sup>Universidad de Panamá, jorge.batista-g@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0003-5870-5038>, Panamá

### Información del Artículo

#### Trazabilidad:

Recibido 24-06-2026

Revisado 26-06-2026

Aceptado 31-07-2026

#### Palabras Clave:

Contabilidad administrativa  
Auditoría financiera  
Negocios internacionales  
Gestión estratégica de recursos humanos  
Panamá

### RESUMEN

Las empresas multinacionales operan mediante redes transfronterizas en las que las decisiones sobre costos, riesgos, cumplimiento y talento humano deben coordinarse con rapidez y consistencia. Sin embargo, la literatura suele analizar por separado la contabilidad administrativa, la auditoría financiera, los negocios internacionales y la gestión estratégica de recursos humanos, lo cual limita la comprensión de sus efectos combinados. El objetivo de este artículo es proponer un modelo integrado que explique cómo la contabilidad administrativa y la auditoría financiera fortalecen la gestión estratégica de recursos humanos, considerando la capacidad de negocios internacionales como mecanismo articulador en multinacionales establecidas en Panamá. Se adopta un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y explicativo, con una propuesta de encuesta dirigida a gerentes financieros, auditores, responsables de recursos humanos y ejecutivos de operaciones internacionales. El modelo será contrastable mediante PLS-SEM; la validez de contenido se plantea con Lawshe modificado por Tristán-López y la confiabilidad mediante alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta. Debido a que no se dispone de una base empírica suministrada, se presentan resultados esperados y criterios de contrastación, sin simular observaciones. Se prevé que la utilidad de la información gerencial, la calidad del aseguramiento financiero y la coordinación internacional ejerzan efectos positivos sobre la alineación, desarrollo, evaluación y retención del talento. El aporte consiste en el Modelo Integrado Contable-Auditor-Internacional de Recursos Humanos (MICAIRH), aplicable a economías de servicios y plataformas regionales como Panamá.

### ABSTRACT

#### Keywords:

Management accounting  
Financial auditing  
International business  
Strategic human resource management  
Panama

Multinational companies operate through cross-border networks in which decisions concerning costs, risks, compliance, and human talent must be coordinated rapidly and consistently. However, prior research commonly examines management accounting, financial auditing, international business, and strategic human resource management as separate domains, limiting understanding of their combined effects. This article aims to propose an integrated model explaining how management accounting and financial auditing strengthen strategic human resource management, while considering international business capability as an articulating mechanism in multinational companies established in Panama. The study adopts a quantitative, non-experimental, cross-sectional, and explanatory design, proposing a survey of

finance managers, auditors, human resource leaders, and international operations executives. The model is designed for testing through PLS-SEM; content validity is specified through Lawshe's method modified by Tristán-López, and reliability through Cronbach's alpha and composite reliability. Because no empirical database was provided, expected results and hypothesis-testing criteria are reported without fabricating observations. Management information usefulness, financial assurance quality, and international coordination are expected to positively affect talent alignment, development, appraisal, and retention. The main contribution is the Accounting-Audit-International Integrated Human Resource Model (MICAIRH), designed for service economies and regional business platforms such as Panama.

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las empresas ha multiplicado la interdependencia entre decisiones financieras, regulatorias, comerciales y laborales. Una multinacional no solo debe asignar recursos entre unidades dispersas, sino también armonizar controles, administrar riesgos cambiarios y fiscales, transferir conocimiento y desarrollar equipos capaces de actuar en distintos marcos institucionales. En este escenario, la gestión estratégica de recursos humanos (GERH) deja de ser una función administrativa aislada y se convierte en una arquitectura para movilizar capital humano hacia los objetivos corporativos (Wright et al., 2001; Ployhart et al., 2014).

La teoría basada en recursos sostiene que las capacidades valiosas, escasas y difíciles de imitar pueden sostener ventajas competitivas (Barney, 1991). El capital humano cumple esta condición cuando sus conocimientos y relaciones están integrados en rutinas organizacionales y respaldados por incentivos coherentes. La evidencia meta-analítica confirma una relación positiva entre capital humano y desempeño empresarial, aunque su magnitud depende de la manera en que la organización identifica, desarrolla y retiene esos recursos (Crook et al., 2011). Por ello, la estrategia de talento necesita información que conecte el costo de las decisiones laborales con sus efectos operativos, comerciales y financieros.

La contabilidad administrativa proporciona información para planificar, controlar y decidir. Su valor no reside únicamente en calcular costos, sino en traducir la estrategia en presupuestos, indicadores, análisis de variaciones y criterios de asignación de recursos. Los sistemas de control contemporáneos combinan información financiera y no financiera, favorecen el aprendizaje y orientan decisiones bajo incertidumbre (Chenhall, 2003; Merchant & Van der Stede, 2017). La investigación reciente muestra que las prácticas de contabilidad estratégica mejoran la calidad decisional cuando se adaptan al contexto competitivo y se utilizan de forma interactiva, no meramente ceremonial (Bromwich & Scapens, 2016; Nik Abdullah et al., 2022).

La auditoría financiera, por su parte, incrementa la credibilidad de la información y reduce la asimetría entre quienes preparan, supervisan y utilizan los reportes. DeFond y Zhang (2014) conceptualizan la calidad de auditoría como un mayor aseguramiento sobre la calidad de la información financiera; este efecto depende tanto de la competencia e independencia del auditor como de los sistemas internos del cliente. Desde la teoría de agencia, los mecanismos de supervisión disminuyen el riesgo de decisiones oportunistas y fortalecen la rendición de cuentas (Jensen & Meckling, 1976). Aplicada a recursos humanos, esta lógica exige trazabilidad en nómina, compensaciones, provisiones, incentivos, movilidad internacional y beneficios, pero también controles que reduzcan sesgos y mejoren la legitimidad de las evaluaciones.

Los negocios internacionales incorporan una tercera dimensión. Las subsidiarias enfrentan simultáneamente presiones de integración global y adaptación local; por ello, la transferencia de prácticas corporativas nunca es completamente mecánica. Las estrategias internacionales de recursos humanos deben equilibrar estandarización, sensibilidad institucional y capacidad de aprendizaje entre unidades (Thite et al., 2012; Fan et al., 2021). La capacidad internacional comprende inteligencia de mercados, coordinación transfronteriza, adaptación regulatoria, gestión multicultural y movilidad del conocimiento. En el presente estudio se plantea que esta capacidad no solo influye directamente en la GERH, sino que amplifica la utilidad de la información contable y del aseguramiento financiero.

Panamá ofrece un contexto pertinente para examinar estas relaciones. Su economía de servicios, conectividad logística, centro financiero, Canal y regímenes orientados a atraer sedes regionales favorecen la operación de empresas multinacionales. El régimen de Sedes de Empresas Multinacionales busca atraer inversión, empleo y transferencia de tecnología y conocimientos; durante 2024 se aprobaron doce nuevas multinacionales, con inversiones reportadas por B/. 24.2 millones, lo que confirma la vigencia del país como plataforma regional (Ministerio de Comercio e Industrias [MICI], 2024, 2025). Estas empresas

demandan profesionales capaces de articular finanzas, cumplimiento, operaciones internacionales y talento en estructuras matriciales.

Pese a esta relevancia, la literatura presenta una brecha integradora. La contabilidad administrativa suele relacionarse con desempeño gerencial; la auditoría, con calidad del reporte y gobernanza; los negocios internacionales, con configuración y adaptación de la multinacional; y la GERH, con capacidades y resultados laborales. Son escasos los modelos que expliquen simultáneamente cómo la información gerencial, el aseguramiento financiero y la capacidad internacional convergen para fortalecer decisiones sobre personas. La brecha es más visible en economías latinoamericanas de servicios y, específicamente, en Panamá, donde predominan análisis normativos o descriptivos sobre inversión y empleo, pero faltan contrastaciones multivariantes a nivel organizacional.

En consecuencia, el problema científico se formula así: ¿de qué manera la contabilidad administrativa, la auditoría financiera y la capacidad de negocios internacionales influyen, de forma directa y combinada, en la gestión estratégica de recursos humanos de empresas multinacionales establecidas en Panamá? Resolverlo es relevante porque permite pasar de una visión funcional fragmentada a una arquitectura de decisión transversal. El propósito no es convertir a las personas en simples partidas de costo, sino mejorar la calidad, transparencia y perspectiva internacional de las decisiones que afectan su desarrollo y contribución.

El objetivo general es desarrollar un modelo integrado que explique la influencia de la contabilidad administrativa, la auditoría financiera y los negocios internacionales sobre la gestión estratégica de recursos humanos en empresas multinacionales establecidas en Panamá.

Los objetivos específicos son: (a) determinar el efecto de la contabilidad administrativa sobre la GERH; (b) evaluar el efecto de la auditoría financiera; (c) estimar el efecto de la capacidad de negocios internacionales; (d) analizar su papel mediador entre las funciones contable-auditora y la GERH; y (e) establecer criterios de validación empírica del modelo MICAIRH.

Se plantean cinco hipótesis: H1, la contabilidad administrativa influye positiva y significativamente en la GERH; H2, la auditoría financiera influye positiva y significativamente en la GERH; H3, la capacidad de negocios internacionales influye positiva y significativamente en la GERH; H4, la contabilidad administrativa influye positivamente en la capacidad de negocios internacionales; y H5, la auditoría financiera influye positivamente en dicha capacidad. De estas relaciones se derivan dos efectos indirectos: la capacidad internacional media parcialmente la relación entre contabilidad administrativa y GERH, y entre auditoría financiera y GERH.

## **Marco Teórico**

### **Contabilidad administrativa como infraestructura de decisión**

La contabilidad administrativa puede definirse como el sistema de producción y uso de información económica, operativa y estratégica destinada a usuarios internos. Su alcance incluye presupuesto, costos, rentabilidad, medición del desempeño, análisis de desviaciones y apoyo a decisiones. En entornos dinámicos, la información debe ser amplia, oportuna, agregable e integrada; la utilidad depende de su ajuste con la incertidumbre y la estructura organizacional (Chenhall, 2003). Los sistemas más sofisticados no sustituyen el juicio directivo, pero reducen ambigüedad y hacen visibles los compromisos entre costo, calidad, rapidez y aprendizaje.

La contabilidad estratégica amplía el foco hacia competidores, mercados y posicionamiento. Nik Abdullah et al. (2022) destacan que sus prácticas permiten relacionar costos, precios, clientes y capacidades con la estrategia. Nielsen et al. (2015) muestran que la contabilidad participa en la construcción de decisiones organizacionales, no solo en su evaluación posterior. En recursos humanos, esta función se materializa en presupuestos de dotación, costo total de compensación, productividad, costo de rotación, retorno de capacitación y análisis de escenarios. Su uso adecuado facilita distinguir entre reducción indiscriminada de costos e inversión selectiva en capacidades críticas.

El constructo se operacionaliza mediante cuatro dimensiones: calidad y oportunidad de la información; planificación y presupuesto del talento; medición de costos y desempeño; y participación contable en decisiones estratégicas. La hipótesis H1 supone que cuanto mayor sea la utilidad percibida de estas prácticas, mayor será la alineación de la fuerza laboral con los objetivos corporativos.

### **Auditoría financiera, control y legitimidad organizacional**

La auditoría financiera proporciona aseguramiento independiente sobre la razonabilidad de la información. Su influencia organizacional se extiende a la evaluación del control interno, la disciplina documental y la detección de riesgos. La calidad de auditoría depende de incentivos, competencias, independencia y condiciones del cliente (DeFond & Zhang, 2014). El marco COSO (2017) vincula control interno y gestión

de riesgos con estrategia y desempeño, mientras que las normas internacionales de auditoría subrayan el juicio profesional, la evidencia suficiente y la respuesta a riesgos de incorrección material.

En la administración de personas, los procesos auditables incluyen nómina, beneficios, provisiones laborales, bonos, gastos de expatriación, cumplimiento tributario y segregación de funciones. No obstante, el efecto estratégico aparece cuando la auditoría ayuda a mejorar la confiabilidad de indicadores utilizados para promociones, incentivos y planificación. Controles sólidos también reducen riesgos de fraude, discriminación y decisiones inconsistentes. Por ello, H2 no se limita al cumplimiento; propone que la calidad del aseguramiento y del control crea confianza para adoptar decisiones de talento más objetivas.

El constructo se medirá mediante calidad del aseguramiento, madurez del control interno, confiabilidad de la información laboral-financiera y utilidad de las recomendaciones. Su relación con negocios internacionales (H5) se fundamenta en que la expansión transfronteriza eleva la necesidad de estandarizar controles, consolidar información y responder a diferentes marcos regulatorios.

### Negocios internacionales y coordinación multinacional

La empresa multinacional integra actividades en múltiples países y debe administrar simultáneamente distancia institucional, diversidad cultural y coordinación global. La perspectiva institucional sostiene que las decisiones estratégicas dependen de reglas formales e informales del entorno (Peng et al., 2008). A la vez, la teoría de capacidades dinámicas explica que la ventaja surge de detectar oportunidades, movilizar recursos y reconfigurar competencias ante cambios (Teece, 2007). En este estudio, la capacidad de negocios internacionales expresa la aptitud de la empresa para convertir información contable y aseguramiento en decisiones coordinadas entre mercados.

La gestión internacional de recursos humanos requiere adaptar selección, compensación, movilidad, desarrollo de liderazgo y transferencia de conocimiento. Thite et al. (2012) muestran que las multinacionales de economías emergentes combinan prácticas globales con respuestas locales. Fan et al. (2021) identifican como núcleos de la investigación internacional la expatriación, el capital humano global y las políticas transfronterizas. La capacidad internacional se operacionaliza mediante inteligencia de mercados, coordinación entre sedes, adaptación institucional y gestión multicultural. H3 plantea su efecto directo sobre GERH; H4 y H5 proponen que la información contable y el aseguramiento mejoran esa capacidad.

### Gestión estratégica de recursos humanos

La GERH comprende sistemas coherentes de prácticas orientados a desarrollar y desplegar capital humano conforme a la estrategia. Wright et al. (2001) integran recursos, comportamientos y sistemas de recursos humanos en la explicación de la ventaja competitiva. Becker y Huselid (2006) subrayan que la contribución estratégica depende de la arquitectura completa, no de prácticas aisladas. Ployhart et al. (2014) añaden que el capital humano emerge de conocimientos individuales que, mediante procesos sociales, se convierten en recursos colectivos.

El desempeño de la GERH se observará en alineación estratégica, desarrollo de capacidades, evaluación y compensación, retención y movilidad internacional. La inversión en capital humano puede generar capacidades superiores y rentabilidad cuando está conectada con dominios de negocio (Chatterjee, 2017). También requiere incentivos que retengan conocimiento valioso sin crear rigidez u oportunismo (Kryscynski et al., 2021). De esta forma, MICAIRH integra disciplina económica, confiabilidad, sensibilidad internacional y orientación humana.

### Modelo conceptual MICAIRH

El Modelo Integrado Contable-Auditor-Internacional de Recursos Humanos (MICAIRH) propone tres rutas directas hacia la GERH y dos rutas que alimentan la capacidad internacional. La lógica central es que la contabilidad administrativa aporta relevancia económica, la auditoría financiera aporta credibilidad y control, y los negocios internacionales convierten ambas capacidades en coordinación transfronteriza. La Figura 1 resume el modelo.

| Constructos antecedentes                | Mecanismo articulador                       | Resultado estratégico                          |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Contabilidad administrativa (CA)</b> | Capacidad de negocios internacionales (CNI) | Gestión estratégica de recursos humanos (GERH) |
| <b>Auditoría financiera (AF)</b>        | Mediación parcial CA/AF → CNI               | Alineación, desarrollo, evaluación y retención |

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Enfoque, alcance y diseño

La investigación se formula desde un enfoque cuantitativo, con alcance explicativo y orientación predictiva. El diseño es no experimental y transversal, dado que las variables se observarán sin manipulación en un momento determinado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). La unidad de análisis será la empresa multinacional establecida en Panamá y la unidad informante corresponderá a profesionales con conocimiento de los procesos estudiados: gerentes financieros, contralores, auditores, responsables de recursos humanos y ejecutivos de operaciones o comercio internacional.

El método de análisis propuesto es modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), apropiado para modelos complejos, objetivos predictivos y constructos medidos mediante múltiples indicadores. Las recomendaciones contemporáneas exigen evaluar por separado el modelo de medición y el estructural, reportar capacidad explicativa y predictiva, y evitar depender exclusivamente de significación estadística (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2022).

### Población y muestra proyectada

La población accesible estará constituida por empresas multinacionales que operen en Panamá, incluyendo compañías bajo el régimen SEM y otras organizaciones con operaciones regionales. Como el registro empresarial y la disponibilidad de informantes pueden variar, la población definitiva deberá fijarse al iniciar el trabajo de campo mediante registros del MICI, cámaras empresariales y directorios corporativos. Se recomienda muestreo estratificado por sector servicios corporativos, logística, comercio, finanzas, tecnología y manufactura y por función del informante.

Para el modelo propuesto, con cinco rutas principales hacia dos constructos endógenos, se recomienda una muestra mínima de 200 respuestas válidas y una meta operativa de 250. Este tamaño supera la regla de diez veces, permite evaluar heterogeneidad y ofrece estabilidad para bootstrapping. La selección deberá limitarse a informantes con al menos un año de experiencia en la organización y participación en decisiones o controles relacionados con dos o más áreas del modelo. No se presenta una cifra como población real cerrada, porque ello requeriría depuración institucional al momento de la encuesta.

### Instrumento, validez y confiabilidad

Se propone un cuestionario de 32 ítems en escala Likert de cinco puntos, desde 1 = totalmente en desacuerdo hasta 5 = totalmente de acuerdo. Ocho ítems medirán contabilidad administrativa, siete auditorías financieras, ocho capacidades de negocios internacionales y nueve GERH. La redacción combinará literatura previa y adaptación al contexto panameño. Para reducir sesgo de método común, se garantizará anonimato, se alternará el orden de indicadores y se separarán psicológicamente predictores y criterio (Podsakoff et al., 2003).

La validez de contenido será evaluada por entre siete y diez expertos en contabilidad, auditoría, negocios internacionales, recursos humanos y metodología. Cada ítem será clasificado como esencial, útil pero no esencial o no esencial. Se calculará la razón de validez de contenido de Lawshe (1975) y su modificación normalizada propuesta por Tristán-López (2008). Se conservarán indicadores con CVR ajustado  $\geq 0.58$ , además de claridad y pertinencia  $\geq 0.80$ . La prueba piloto incluirá 30–40 profesionales no incorporados a la muestra final.

La consistencia interna se evaluará mediante alfa de Cronbach,  $\rho_A$  y fiabilidad compuesta, con valores deseables entre 0.70 y 0.95. La validez convergente requerirá cargas  $\geq 0.708$  y varianza media extraída (AVE)  $\geq 0.50$ . La validez discriminante se verificará con HTMT  $< 0.85$  o, en constructos conceptualmente próximos,  $< 0.90$  (Henseler et al., 2015).

### Variables e indicadores

**Tabla 1:** Operacionalización resumida del modelo

| Variable latente                 | Dimensiones/indicadores principales                                                                                  | Tipo    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Contabilidad administrativa (CA) | Información oportuna; presupuesto de talento; costos laborales; análisis de productividad; participación estratégica | Exógena |

|                                                    |                                                                                                |                      |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Auditoría financiera (AF)</b>                   | Calidad del aseguramiento; control interno; confiabilidad; cumplimiento; recomendaciones       | Exógena              |
| <b>Capacidad de negocios internacionales (CNI)</b> | Inteligencia de mercados; coordinación regional; adaptación regulatoria; gestión multicultural | Mediadora/endógena   |
| <b>Gestión estratégica de RR. HH. (GERH)</b>       | Alineación; desarrollo; evaluación; compensación; retención; movilidad y sucesión              | Dependiente/endógena |

### Modelo analítico y procedimiento

Las ecuaciones estructurales propuestas son:  $CNI = \beta_0 + \beta_1 CA + \beta_2 AF + \zeta_1$ ; y  $GERH = \gamma_0 + \gamma_1 CA + \gamma_2 AF + \gamma_3 CNI + \zeta_2$ . Los efectos indirectos se estimarán como  $\beta_1 \times \gamma_3$  y  $\beta_2 \times \gamma_3$ . El análisis seguirá seis etapas: depuración y datos faltantes; descriptivos y sesgo de no respuesta; evaluación del modelo de medición; colinealidad mediante VIF; estimación de rutas con bootstrapping de 10,000 remuestras; y evaluación de  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$  y predicción fuera de muestra mediante PLSpredict. También se examinarán diferencias por sector, tamaño y antigüedad de la operación en Panamá.

El estudio deberá contar con consentimiento informado, participación voluntaria, confidencialidad y uso agregado de los datos. No se solicitarán secretos comerciales, cifras salariales individuales ni información que permita identificar a empleados. La trazabilidad metodológica deberá conservar cuestionario, matriz de expertos, diccionario de variables, código de análisis y reporte de exclusiones.

## RESULTADOS

Esta sección presenta patrones teóricamente esperados y umbrales de decisión; no constituye evidencia observada. La ausencia de una base de datos impide reportar coeficientes, medias o niveles de significación reales sin vulnerar la integridad académica. El valor del artículo reside en dejar un modelo completamente especificado y falsable.

### Resultados esperados del modelo de medición

Se espera que los cuatro constructos alcancen consistencia interna adecuada y que los indicadores asociados a información gerencial, confiabilidad, coordinación internacional y alineación del talento presenten las cargas más elevadas. Si algún ítem muestra carga entre 0.40 y 0.70, su eliminación solo será justificable cuando incremente fiabilidad o AVE y no reduzca validez de contenido. El modelo deberá demostrar que contabilidad administrativa y auditoría financiera son constructos distintos, aunque correlacionados; un HTMT excesivo indicaría redundancia conceptual y obligaría a revisar indicadores.

**Tabla 2:** Resultados esperados del modelo de medición

| Criterio                                  | Umbral recomendado        | Decisión                              |
|-------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| <b>Alfa, rho_A y fiabilidad compuesta</b> | 0.70–0.95                 | Consistencia adecuada sin redundancia |
| <b>Carga externa</b>                      | $\geq 0.708$              | Indicador fiable                      |
| <b>AVE</b>                                | $\geq 0.50$               | Validez convergente                   |
| <b>HTMT</b>                               | $< 0.85$ ; máximo 0.90    | Validez discriminante                 |
| <b>VIF</b>                                | $< 3.3$ ; tolerable $< 5$ | Ausencia de colinealidad crítica      |

### Resultados esperados del modelo estructural

La relación más intensa se espera entre capacidad de negocios internacionales y GERH, porque la coordinación transfronteriza convierte información y control en decisiones aplicables sobre movilidad, liderazgo, sucesión y adaptación local. También se esperan efectos directos positivos de CA y AF sobre GERH. La mediación sería parcial si los efectos indirectos son significativos y las rutas directas se mantienen; sería completa si las rutas directas pierden significación, resultado menos plausible porque ambas funciones también apoyan decisiones laborales locales.

**Tabla 3:** Hipótesis y reglas de contrastación

| Hipótesis | Relación           | Signo esperado     | Criterio de aceptación                  |
|-----------|--------------------|--------------------|-----------------------------------------|
| H1        | CA → GERH          | Positivo           | $\beta > 0$ ; IC bootstrap no incluye 0 |
| H2        | AF → GERH          | Positivo           | $\beta > 0$ ; IC bootstrap no incluye 0 |
| H3        | CNI → GERH         | Positivo           | $\beta > 0$ ; IC bootstrap no incluye 0 |
| H4        | CA → CNI           | Positivo           | $\beta > 0$ ; IC bootstrap no incluye 0 |
| H5        | AF → CNI           | Positivo           | $\beta > 0$ ; IC bootstrap no incluye 0 |
| M1/M2     | CA/AF → CNI → GERH | Indirecto positivo | Producto de coeficientes con IC sin 0   |

Un resultado robusto requerirá, además de significación, tamaños de efecto sustantivos y capacidad predictiva. Se considerará  $R^2$  de 0.25 como débil, 0.50 como moderado y 0.75 como sustancial, interpretado según el contexto.  $Q^2$  deberá ser mayor que cero y PLSpredict deberá comparar favorablemente los errores del modelo con una referencia lineal. La aceptación de hipótesis sin predicción suficiente no bastará para afirmar utilidad gerencial.

## DISCUSIÓN

El modelo MICAIRH responde a la fragmentación disciplinaria mediante una lógica de complementariedad. La contabilidad administrativa aporta relevancia: hace visibles costos, restricciones y consecuencias económicas. La auditoría financiera aporta credibilidad: fortalece control, trazabilidad y confianza. La capacidad de negocios internacionales aporta traducción contextual: adapta información y estándares a mercados, regulaciones y culturas distintas. La GERH recibe así decisiones más informadas y legítimas, no únicamente más cuantificadas.

La relación propuesta entre CA y GERH coincide con la literatura que concibe los sistemas de contabilidad como participantes activos en la construcción de decisiones (Nielsen et al., 2015). En vez de reducir el talento a costo, el modelo utiliza información para comparar alternativas de desarrollo, retención y despliegue. Este enfoque es coherente con evidencia que vincula inversiones deliberadas en capital humano con capacidades y rentabilidad (Chatterjee, 2017). El riesgo práctico es emplear métricas simples por ejemplo, costo por empleado sin considerar calidad, aprendizaje o impacto estratégico. MICAIRH exige un tablero equilibrado y contextual.

El efecto de AF sobre GERH amplía la investigación de auditoría más allá de los estados financieros. DeFond y Zhang (2014) destacan que la calidad del aseguramiento está vinculada a los sistemas del cliente. En multinacionales, los datos laborales alimentan provisiones, costos de proyectos, bonos y reportes de sostenibilidad; por tanto, su confiabilidad afecta simultáneamente finanzas y personas. Sin embargo, la auditoría no debe sustituir el juicio de recursos humanos ni imponer una cultura punitiva. Su contribución es fortalecer procesos, evidencia y equidad procedimental.

La mediación de CNI constituye la principal novedad. En una operación doméstica, un presupuesto o control puede traducirse directamente en decisiones laborales. En una red multinacional, la misma información debe interpretarse frente a diferencias salariales, fiscales, regulatorias y culturales. La capacidad internacional permite esa traducción. Esto coincide con la literatura de gestión internacional, que subraya la tensión entre integración global y adaptación local (Thite et al., 2012; Patrick et al., 2022). Un sistema contable uniforme puede favorecer comparabilidad, pero producir decisiones inadecuadas si ignora instituciones locales.

Para Panamá, el modelo tiene implicaciones concretas. Las sedes regionales concentran funciones financieras, legales, tecnológicas y de recursos humanos, por lo que la articulación estudiada puede mejorar la calidad del empleo, la transferencia de conocimiento y la promoción de talento local. Las organizaciones podrían crear comités transversales de talento y desempeño, integrar indicadores de capital humano en presupuestos y mapas de riesgos, y auditar la consistencia de criterios de movilidad, incentivos y sucesión. Las autoridades y universidades podrían utilizar el modelo para orientar formación interdisciplinaria.

En términos científicos, MICAIRH combina la teoría basada en recursos, la teoría de agencia, la perspectiva institucional y capacidades dinámicas. La primera explica por qué el talento puede generar ventaja; la segunda, por qué se requieren controles; la tercera, por qué las prácticas deben adaptarse; y la cuarta, cómo

la organización reconfigura recursos. La integración evita explicaciones monocausales y permite contrastar efectos directos, indirectos y contingentes.

La propuesta también impone cautelas. Un diseño transversal limita inferencias causales y puede estar expuesto a percepciones de un solo informante. Se recomienda obtener dos informantes por empresa, separar temporalmente mediciones y complementar encuestas con indicadores objetivos agregados. La heterogeneidad sectorial puede ocultar relaciones; por ello, análisis multigrupo y modelos de invariancia serán relevantes. Finalmente, el régimen SEM no representa a todas las multinacionales, por lo que la muestra deberá incluir otros regímenes y empresas con actividad internacional comprobable.

## CONCLUSIÓN

El objetivo del artículo fue desarrollar un modelo integrado para explicar la influencia de la contabilidad administrativa, la auditoría financiera y los negocios internacionales sobre la gestión estratégica de recursos humanos en multinacionales establecidas en Panamá. La revisión teórica permite concluir que estas funciones son complementarias: la contabilidad genera información relevante, la auditoría fortalece su credibilidad y la capacidad internacional la transforma en decisiones coherentes entre países. La GERH se fortalece cuando estas capacidades convergen en lugar de operar como silos.

El principal aporte científico es MICAIRH, un modelo falsable con cinco relaciones directas y dos efectos indirectos. Su originalidad reside en situar la capacidad de negocios internacionales como mecanismo articulador entre las funciones contable-auditora y la gestión de personas. El modelo amplía la aplicación de las teorías de recursos, agencia, instituciones y capacidades dinámicas a una economía latinoamericana de servicios.

En el plano práctico, las multinacionales pueden utilizar MICAIRH para integrar presupuestos de talento, mapas de riesgos, controles de nómina y compensación, inteligencia internacional y planes de sucesión. La adopción exige gobernanza de datos, equipos interdisciplinarios y métricas que equilibren eficiencia con desarrollo humano. Para Panamá, su aplicación puede apoyar empleo calificado, transferencia de conocimiento y fortalecimiento de capacidades locales en sedes regionales.

La principal limitación es que el manuscrito no reporta resultados empíricos: presenta resultados esperados y criterios de contrastación porque no se proporcionó una base de datos. También existen limitaciones potenciales de transversalidad, autorreporte y representatividad. Las futuras investigaciones deberán validar el instrumento, recolectar al menos 200–250 respuestas, aplicar PLS-SEM y contrastar diferencias por sector, origen de la multinacional, antigüedad y régimen de operación. Estudios longitudinales podrán evaluar si la integración produce mejoras sostenidas en retención, productividad y movilidad del talento.

## REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639107100108>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bromwich, M., & Scapens, R. W. (2016). Management Accounting Research: 25 years on. *Management Accounting Research*, 31, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.002>
- Chatterjee, J. (2017). Strategy, human capital investments, business-domain capabilities, and performance: A study in the global software services industry. *Strategic Management Journal*, 38(3), 588–608. <https://doi.org/10.1002/smj.2505>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>

- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2–3), 275–326. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.002>
- Dobroszek, J., Zarzycka, E., Almasan, A., & Circa, C. (2019). Managers' perception of the management accounting information system in transition countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 2798–2817. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1655466>
- Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business*, 56(2), 101185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101185>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- International Federation of Accountants. (2022). *Enabling the accountant's role in effective enterprise risk management*. IFAC.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements*. ISO.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kryscynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(2), 386–412. <https://doi.org/10.1002/smj.3226>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Ministerio de Comercio e Industrias. (2024, 19 de diciembre). Panamá cierra 2024 con la instalación de 12 nuevas multinacionales y B/. 24.2 millones en inversiones. Gobierno de Panamá.
- Ministerio de Comercio e Industrias. (2025). *Régimen especial de Sedes de Empresas Multinacionales (SEM)*. Gobierno de Panamá.
- Nielsen, L. B., Mitchell, F., & Nørreklit, H. (2015). Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. *Accounting Forum*, 39(1), 64–82. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2014.10.005>
- Nik Abdullah, N. H., Krishnan, S., Zakaria, A. A. M., & Morris, G. (2022). Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2093488. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>
- Patrick, W. S., Jha, J. K., & Sharma, K. G. (2022). Strategic international human resource management framework: An integrated review and directions for future research. *Journal of Global Mobility*, 11(2), 274–300.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*, 40(2), 371–398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
- Shaw, J. D., Park, T.-Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572–589. <https://doi.org/10.1002/smj.2025>

- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thite, M., Wilkinson, A., & Shah, D. (2012). Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies—A conceptual framework. *Journal of World Business*, 47(2), 251–258. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.012>
- Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6, 37–48.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>