



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y EDUCACIÓN**

**Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales**

**TESIS**

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA  
EN LA EMPRESA DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE  
PEAJES “OPECOVI SAC”, DE LA CIUDAD DE ICA EN LOS MESES  
DE JUNIO A SETIEMBRE DE 2017.**

**Presentada por:**

**Bach. Neder Macedonio Torres Janampa**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ICA - PERÚ**

**2017**

**“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICIENCIA  
ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN  
Y OPERACIÓN DE PEAJES “OPECOVI SAC”, DE LA CIUDAD DE ICA EN  
LOS MESES DE JUNIO A SETIEMBRE DE 2017”.**



## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación esta dedicado a mis padres, que supieron guiarme por el camino del crecimiento profesional y me incentivaron constantemente para lograr este gran objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que me ayudaron a hacer posible esta investigación. A los maestros, por su aliento en este largo camino para llegar a ser profesional.

## RESUMEN

La presente tesis titulada: **“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE PEAJES “OPECOVI SAC”, DE LA CIUDAD DE ICA EN LOS MESES DE JUNIO A SETIEMBRE DE 2017”**. Persiguió el siguiente objetivo: Determinar como el sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”.

El tipo de investigación que se utilizó fue la investigación aplicada por que busca la utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que nos permitió adquirir otros nuevos conocimientos, el nivel usado fue Descriptivo-transversal, por que observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales en la realidad, e intentan analizar el fenómeno en un punto en el tiempo. El estudio comprendió a los empleados que laboran en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica, que en total son 13 personas en los tres turnos.

El sistema de control interno Incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje “OPECOVI SAC”. Estableciéndose que si bien existe un sistema de control interno este no funciona adecuadamente, ya que los procesos no son los adecuados y no hay una aplicación eficiente de los recursos, según los resultados de la encuesta el 76.9% de los encuestados que dicen no estar de acuerdo con el sistema de control interno no logran alcanzar un nivel de eficiencia administrativa adecuada. También el 23.1% de los encuestados que dijo estar de acuerdo con el sistema de control interno logran una eficiencia administrativa adecuada.

**Palabras claves:** Sistema de control interno, Eficiencia administrativa.

## ABSTRACT

This thesis entitled: **"THE SYSTEM OF INTERNAL CONTROL AND ADMINISTRATIVE EFFICIENCY IN THE COMPANY OF SERVICE OF ADMINISTRATION AND OPERATION OF TOLLS "OPECOVI SAC", OF THE CITY OF ICA IN THE MONTHS OF JUNE TO SEPTEMBER OF 2017"**. He pursued the following Objective: Determine how the internal control system affects administrative efficiency in the administration and operation of tolls service company "OPECOVI SAC".

The type of research that was used was the applied research because it seeks the use of the acquired knowledge, while it allowed us to acquire other new knowledge, the level used was Descriptive-transversal, because it observes what happens with the phenomenon in study in natural conditions, in reality and try to analyze the phenomenon at a point in time. The study included the employees who worked in the company of service of administration and operation of tolls "OPECOVI SAC", of the city of Ica, that in total are 13 people in the three shifts.

The internal control system significantly affects the administrative efficiency of the toll management and operation service company "OPECOVI SAC". Establishing that although there is an internal control system this does not work properly, since the processes are not adequate and there is no efficient application of resources, according to the results of the survey, 76.9% of the respondents said they were not According to the internal control system, they do not achieve an adequate level of administrative efficiency. Also 23.1% of respondents who said they agree with the internal control system achieve an adequate administrative efficiency.

Keywords: Internal control system, Administrative efficiency.

## ÍNDICE

<b>TÍTULO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ÍNDICE</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.3. Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1. Objetivo Generales .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Justificación del estudio.....	5
1.5. Limitaciones de la Investigación .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes del estudio .....	6
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.3. Definición de Términos .....	62
2.4. Hipótesis.....	66
2.4.1. Hipótesis General .....	66
2.4.2. Hipótesis Específica .....	66
2.5. Variables.....	66
2.5.1. Definición conceptual de la variable.....	66
2.5.2. Definición operacional de la variable .....	67
2.5.3. Operacionalización de la variable .....	68

<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	69
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.....	69
3.3. Población y Muestra.....	70
3.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de datos .....	70
3.5. Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	71
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	71
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
- Bibliográficas .....	94
- Páginas Web .....	96
<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### ÍNDICE DE TABLAS

1.....	T
ABLA Nº 1: Mejora del proceso de control interno.....	73
2.....	T
ABLA Nº 2. Gestión del sistema de control interno.....	75
3.....	T
ABLA Nº 3. Planeamiento.....	77
4.....	T
ABLA Nº 4. Organización.....	78
5.....	T
ABLA Nº 5. Dirección.....	80
6.....	T
ABLA Nº 6. Control .....	82
7... TABLA Nº 7. Eficiencia administrativa según mejora del proceso de Control interno.....	85
8.....	T
ABLA Nº 8. Prueba de Chi-cuadrado-Hipótesis específica Nº1 .....	85
9... TABLA Nº 9. Eficiencia administrativa según gestión del sistema de Control interno.....	86
10.....	T
ABLA Nº 10. Prueba de Chi-cuadrado-Hipótesis específica Nº2.....	87
11.....	T
ABLA Nº 11. Eficiencia administrativa según control interno .....	88
12.....	T
ABLA Nº 12. Prueba de Chi-cuadrado-Hipótesis general .....	88

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.....	G
RÁFICO N°1: Mejora del proceso de control interno .....	74
2.....	G
RÁFICO N°2: Gestión del sistema de control interno .....	76
3.....	G
RÁFICO N3°: Planeamiento .....	77
4.....	G
RÁFICO N4°: Organización .....	79
5.....	G
RÁFICO N5°: Dirección .....	81
6.....	G
RÁFICO N6°: Control.....	83

## **INTRODUCCIÓN**

Un sistema de control interno es un conjunto de actos diversos, actividades, planes, políticas, restricciones, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos.

La problemática planteada se manifiesta por el deficiente manejo en las operaciones de la empresa “OPECOVI SAC”, no llegándose a cumplir y mejorar la situación de la empresa ya que se contrata personal con poca vocación y capacidad que no está preparado para la función que deben realizar y cometen muchos errores, originándose problemas de control del personal, de las operaciones, de los recursos, no lográndose la eficiencia administrativa requerida.

El control interno es de gran importancia en el ámbito administrativo de toda organización, teniendo como punto de partida las personas, porque son ellas

las que se esfuerzan por alcanzar los objetivos. Además, si analizamos que en diversas empresas, existe la mala fortuna de contar con empleados deshonestos, despreocupados o ineficientes, que hacen que la vigilancia de los activos no sea eficiente, que la ejecución del cumplimiento de funciones no se efectúe apropiadamente y que no se proporcione la información confiable sobre la cual se puedan fundamentar decisiones operativas y financieras importantes en forma satisfactoria, por lo que deviene imprescindible el control interno.

EL presente trabajo de investigación constituirá un aporte para aquellas empresas que son tercerizadoras de servicio y no poseen un adecuado sistema de control interno. Se constituye como una herramienta de gestión importante teniendo en cuenta que las empresas día a día presentan mayor desarrollo y sólo mediante la consecución de su máxima eficiencia operativa podrán lograr el objetivo planteado.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Amaro, A. (2013). Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que la empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

El control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Partiendo de esto mencionamos la siguiente interpretación del control interno: Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el Control Interno; además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico.

El mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas y las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

➤ **Situación problemática “Empresa Opecovi Sac”**

La empresa “OPECOVI S.A.C”, es una sucursal al servicio de “COVISUR”. Donde brinda servicio de administración y operación de peajes y pesajes asignados a la concesión a “COVIPERU S.A.” que es la empresa encargada de la red vial n°6, que es el tramo sur desde Lima a Ica. Para ser más específico son encargados de tres peajes zona sur que empieza en Lima por el puente de Pucusana que es el peaje Chilca, el segundo es por Cerro Azul peaje Jahuay y el tercero y último es el peaje Ica. Esta empresa empezó a operar el 20 de septiembre del 2005, con un contrato de 30 años. Anteriormente los primeros trabajadores comenzaron a trabajar en la empresa “COVIPERU S.A.” luego pasaron a La empresa “OPECOVI SAC”. La cual entro a operar en el año 2007, en el transcurso de los años los trabajadores empezaron a formar sindicato donde generaron problemas con la empresa y la empresa empezó a disolver el sindicato despidiendo a todos esos trabajadores.

En el año 2016 empiezan a trabajar personal nuevo jóvenes en la empresa “OPECOVI SAC”, a partir de esta fecha se sucintaron muchos problemas, Los problemas se dan por no haber un buen manejo y eficiencia en las operaciones de la empresa “OPECOVI SAC” y no llegan a cumplir y mejorar la situación de la empresa ya que se contrata personal con poca vocación y capacidad que no está preparado para la función que deben realizar y cometen muchos errores, Anteriormente había un compromiso laboral y valores en la empresa en los cual ahora no se cumplen. los encargados de la oficina de administración del peaje de Ica

de la empresa "OPECOVI SAC", no son eficientes y eficaces para solucionar los problemas en el manejo del control del peaje, el personal que trabaja en la empresa "OPECOVI SAC", están ocasionando problemas por no haber un buen control en la empresa no tienen claro sus objetivos, no cumplen bien los reglamentos internos y políticas de la empresa, falta de una buena comunicación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo y un buen compromiso laboral con la empresa, en lo cual están generando un mal clima laboral en la empresa "OPECOVI SAC", donde a veces el personal están renunciando y otros siendo despedidos.

La empresa no tiene una persona encargada y capacitada para contratar a los trabajadores, al momento de escoger al personal de trabajo, son los mismos encargados de la oficina que se encargan de contratar y escoger al personal, y escogen a personas sin un perfil adecuado y a veces sin estudios profesionales. otros problemas que generan los cajeros es por robo de dinero en el sistema y por el cobro de peajes, dan mal los vueltos o se pasan los ejes no cobrando lo correcto no haciendo un buen trabajo y en el momento de arqueo salen debiendo una cantidad de dinero por no cobrar bien, el peaje no cuenta con suficiente personal para completar el grupo de trabajo donde los trabajadores realizan más de su labor donde a veces trabajan dos y no tres cajeros o también 3 cajeros pero sin un apoyo de refrigerio y la empresa está en esa rutina por falta de personal, donde unos entran y otros se van por una mala eficiencia y control en el sistema de la empresa "OPECOVI SAC".

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

### **1.2.1. Problemas Generales:**

¿En qué medida el sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes "OPECOVI SAC", de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017?

## **1.2.2. Problemas Específicos:**

### **Problema Especifico 1**

¿De qué manera la mejora del proceso de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017?

### **Problema Especifico 2**

¿De qué manera la gestión del sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1.3.1. Objetivos Generales**

Determinar cómo el sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

#### **Objetivo Específico 1**

Analizar como la mejora del proceso de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

#### **Objetivo Específico 2**

Analizar como la gestión del sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Del desarrollo del trabajo de investigación “El sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicios de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica; se justifica lo siguiente:

- La presente investigación se orientara a conocer el funcionamiento, desarrollo y los resultados del sistema de control, es una herramienta muy importante para monitorear los procesos internos, pero esta empresa se desarrolla en un ambiente con gran incertidumbre su aplicación se vuelve bastante compleja. El presente estudio busca encontrar los elementos claves que provocan que el Sistema de Control Administrativos SCA de esta empresa mejore y evolucionen.
- Además nos permitirá conocer diversos factores que inciden en los resultados del sistema de control en el peaje de Ica, factores que favorecen o dificultan el buen desarrollo del Sistema de Control en este peaje. Para ello, exploramos, describimos y analizamos los factores que favorecen y limitan el uso de dicho sistema, además se tomara en cuenta las percepciones de los actores que están involucrados, a través de la revisión de la documentación existente y con la aplicación de una encuesta.

#### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Del desarrollo del trabajo de investigación “El sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicios de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica; Se mencionan lo siguiente:

- No se encontraron dificultades en el desarrollo de la investigación por estar en constante estudio y con apoyo de algunos profesores solo poco apoyo de los empleados para participar en la investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:

##### 2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES:

- Soto, O (2015). (Tesis de maestría). ***“Eficiencia en la aplicación de la administración estratégica en la organización de comisión federal de electricidad división oriente en el estado de Veracruz”***. Universidad Veracruzana. El objetivo es conocer el grado de aplicación de la Administración Estratégica en la organización de la Comisión Federal de Electricidad División Oriente. La investigación de campo. El tesista llegó a las siguientes conclusiones: La práctica de la planeación estrategia ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de esta, desde donde está y es en el presente, hasta donde debe estar y ser en el futuro. Constituye el esfuerzo de planeación más importante y más amplio de la empresa, se realiza en los más altos niveles de la administración, afecta el trabajo del negocio en su totalidad definen los objetivos globales del negocio.

- Anunziatta, B. Coronel, M y Fernández, B (2014). (Tesis de licenciatura). **“Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso “Multitecnos S.A”. de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012-2013.”** Guayaquil Universidad Laica Vicente Rocafuerte”. El método es deductivo. La muestra fue 17 personal la empresa MULTITECNOS S.A. el instrumento es los cuestionarios a los colaboradores y la entrevista un funcionario representativo. Los tesisistas llegaron a la siguiente conclusión: MULTITECNOS S.A no ha asignado niveles de jerarquía ni de responsabilidad a cada área departamental, por lo que los empleados no realizan a cabalidad sus funciones dejando todo a medias implicando que otras personas terminen el trabajo desviando sus esfuerzos dejando inconclusas sus actividades diarias, incrementando los costes de operación y errores en la operatividad de la empresa MULTITECNOS S.A., no tiene estipulada normativa o políticas algunas respecto a la ejecución de procesos, ni como tampoco respecto al control y gestión de riesgos de la empresa. Los principales beneficiarios de la propuesta serán los clientes o socios, quienes podrán recibir una atención más rápida. Además, se beneficiará a los trabajadores quienes asegurarán sus puestos de trabajo y eficiencia en sus actividades y a la empresa, MULTITECNOS S.A., en general con su buen manejo y desarrollo.
  
- Rodríguez, L. (2013). (Tesis de licenciatura). **“Reestructuración del sistema de control interno administrativo y contable de la gasolinera mobil en la ciudad de esmeraldas”**. pontificia universidad católica del ecuador sede esmeraldas. La Gasolinera Mobil fue creada en 1995, con el trabajo, visión y apoyo de los funcionarios de la Comercializadora Exxon Mobil, esta empresa está constituida de modo familiar y son ellos quienes se encargan de la administración y funcionamiento de la misma junto con los empleados que tienen. La falta de un control

interno en las empresas ocasiona que se realicen malos procedimientos en las transacciones, pérdida e inadecuado uso de los recursos financieros, y la clausura inmediata de la empresa.

El objetivo principal de esta tesis es realizar una reestructuración del sistema de control interno administrativo y contable de la “GASOLINERA MOBIL” en la ciudad de Esmeraldas con el fin de evitar pérdidas e inadecuado manejo de los recursos financieros de la empresa. Para realizar esta investigación se usó el método deductivo-inductivo el cual permitió analizar el comportamiento de la empresa, la recolección de la información se realizó mediante entrevistas que se realizaron a los miembros de la empresa y la observación que se realizó a las actividades que se realizan en la empresa, lo que se convirtió en la principal fuente primaria de información. Como fuentes secundarias se usaron leyes, libros y páginas web.

- Segovia, J (2011). (Tesis de licenciatura). **“Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía DATUGOURMETCIA. LTDA”**. Universidad Central del Ecuador, objetivo es diseñar e implementar un sistema de control interno en la Compañía DATUGOURMET Cía. Ltda. Para disminuir riesgos y proporcionar a la Administración una herramienta para la toma de decisiones. La metodología es cuantitativa. La investigación es de tipo descriptivo. Se aplicaron cuestionario y entrevista. La tesista llegó a la siguiente conclusión: La falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la Compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas. El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que

depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz.

La compañía Datugourmet Cía Ltda. Se desempeña en un campo económico que presenta muchas oportunidades de crecimiento, condición que exige la implementación de un sistema de control interno para el control de sus procesos desempeñados en las unidades técnicas y administrativas.

- Rojas, W (2007). (Tesis de licenciatura). **“Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Objetivo es Metodología cuantitativa. Se aplicaron el cuestionario. La tesista llegó a las siguientes conclusiones: antes de iniciar la elaboración de un manual se necesita planear el tiempo para investigar las características particulares de la entidad, el tipo de organización, el sistema de control que posee, la entrevista con los encargados de cada tarea, la inspección de documentos (memos, libros) que revelen lo que se hace en la empresa, el tiempo para observar en el lugar de los hechos la realización de los procesos, análisis de alternativas y la elaboración propia del manual.

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. La elaboración y aplicación de los

manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo. Los manuales que se elaboran están orientados a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

- Salcedo, V y Balcazar, D (2016). (Tesis de licenciatura). ***“Implementación de un sistema de planeamiento y control de producción. Caso empresa Packaging Products del Perú”***. Universidad San Ignacio de Loyola. Objetivo es mejorar el proceso de Planeamiento y Control de Producción, así como el interés de centralizar y mejorar el flujo de información de Planeamiento y Control de Producción de la empresa Packaging Products del Perú S.A. Los tesisistas llegaron a las siguientes conclusiones: dada la importancia que tiene en el proceso de producción principalmente y en otros procesos de la empresa tales como: ventas, costos, despacho y calidad dado que estos

procesos ayudaran administrar mejor los recursos de la empresa. Basados en los requerimientos de la empresa y por las dudas generadas hacia los procesos actuales de Planeamiento y Control de Producción, así como el actual flujo de información, buscamos determinar los factores que están generando el no cumplimiento de los calendarios de producción ,además de como la falta de abastecimiento de personal y materia prima generan problemas , a su vez analizar los problemas de despacho con retraso a los clientes, así también mostrar las ventajas que brindaría la implementación de un sistema de Planeamiento y Control de Producción ,además de la integración de su información a los sistemas que manejan las áreas de la empresa. Por último, la siguiente investigación pretende proponer la implementación de un sistema de Planeamiento y Control de producción, para que ya no se genere desabastecimiento de materia prima y personal, que a su vez ayude en la optimización proceso de costeo de órdenes de producción y la mejora de tiempo en los despachos a clientes y poder determinar el costo real de la producción.

- Espinoza, D (2013). (Tesis de licenciatura). **“El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la municipalidad de chorrillos”**. Universidad San Martin de Porres. Lima. Objetivo es analizar si el Control Interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos 2011. La investigación es de tipo aplicada. La muestra fue de 74 funcionarios. El instrumento de recolección de datos fue la guía de entrevista y el cuestionario. La tesista llegó a las siguientes conclusiones: Los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos. El planeamiento del control interno no ayuda a la organización de la Subgerencia de Tesorería de la

Municipalidad de Chorrillos. Los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

- Hemeryth, F. y Sánchez, J. (2013). (Tesis de licenciatura). ***"Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora a&a s.a.c. de la ciudad de Trujillo - 2013"***. Universidad Privada Antenor orrego. La presente investigación tuvo como objetivo general Demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013. Para dar cumplimiento a este objetivo se realizó una investigación de método Experimental de grupo único Pre Test – Post Test. El fundamento teórico de la investigación precisó como variable independiente el Sistema de Control Interno Operativo en los almacenes y como variable dependiente la Gestión de los Inventarios, Nuestra población y muestra utilizada para la presente investigación fueron los 05 almacenes. Se le aplico como instrumentos de recolección de datos las Entrevistas, Observación directa y el Cuestionario aplicado al jefe de Logística y al personal de los almacenes, siendo estos los usuarios directos del sistema, obteniéndose una perspectiva clara de la situación del Sistema de Control Interno Operativo actual, pudiendo detectar las deficiencias de este y proponer mejoras significativas. La conclusión más importante fue que la implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en el área de almacenes mejoró significativamente la gestión de los Inventarios debido a una mejora en los procesos, en el control de inventarios, en la distribución física de los almacenes.

- Morales, J y Luna. L (2013). (Tesis de licenciatura). **“Análisis, diseño e implementación de un sistema de control y liquidación de personal para una empresa de seguridad y vigilancia”**. *Universidad San Ignacio de Loyola*. Lima-Perú. La metodología es cuantitativa. El objetivo es analizar, diseñar e implementar un sistema de control y liquidación de personal, en un entorno amigable e intuitivo, como apoyo a los procesos de recursos humanos en las empresas de seguridad y vigilancia.

Los tesisistas señalaron las siguientes conclusiones: El problema que debe atacar el sistema propuesto es el de eliminar los trabajos, la lentitud y los errores que se presentan en la generación del cálculo de sueldos y jornales de los trabajadores. Otro problema que debe atacar es la falta de información veraz y oportuna que se genera al tener un sistema de control de personal de forma manual. Por un lado, la solución permite otorgar una herramienta tecnología para el control del personal, esto puede realizarse desde cualquier lugar remoto con acceso a internet, registrando las asistencias, faltas, tardanzas u otro si fuese el caso; este control es visualizado y analizado desde la sede central en tiempo real permitiendo el cálculo de forma automatizada de la liquidación en general de cualquier trabajador. Previo a todo esto el trabajador puede corroborar que sus horas trabajadas estén correctamente registradas, para ello el sistema le permite visualizar vía web un reporte con el detalle de las mismas. Al tener todo esto en tiempo real y de manera automática se pueden tomar mejores decisiones tanto para recursos humanos como también para la alta gerencia.

- Pariona, C (2007). (Tesis de maestría). **“Sistema de control gerencial basado en el cuadro de mando integral – caso empresas asociativas de la Región-Junín (2003 –2005)”**. *Universidad nacional Mayor de San Marcos*. Lima. La

metodología es cuantitativa. Objetivo es establecer los fundamentos para una modelación del sistema de control gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín, a efectos que permita seguridad razonable respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, coadyuvando a traducir sus objetivos estratégicos en resultados. El tesista llegó a las siguientes conclusiones: El cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, constituye una ventaja competitiva para las empresas, el cual: es considerado como un sistema de gestión estratégica que traduce la visión, misión, en objetivos, metas e indicadores del desempeño de la organización bajo las perspectivas, (financiera, clientes, procesos y aprendizaje), superando a los métodos tradicionales en la medición del desempeño, puesto que considera a los tangibles e intangibles, centrándose en las actividades críticas para la creación de valor, siendo sistemático, dinámico y que cuenta con una metodología, para su planificación, diseño, implantación y seguimiento en las empresas.

Existe una relación entre el cuadro de mando integral y la planificación estratégica, este último es conceptualizado como el proceso de la planificación, para formular la visión, misión, valores previo a un análisis de los factores endógenos y exógenos de la empresa, para diseñar y seleccionar las estrategias más adecuadas, estas estrategias, planteadas a través de objetivos estratégicos, son clasificadas por el cuadro de mando integral dentro de sus cuatro perspectivas que maneja, señalando la hoja de ruta de causa – efecto que deben tener los objetivos estratégicos, mediante el mapa estratégico, para finalmente incorporarlo dentro del cuadro de mando

integral, acompañado de otros elementos, como indicadores, iniciativas, metas, unidad de medida, responsables.

### 2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

- Huamán, F. & Sobrino P. (2012) (Tesis de licenciatura). ***“Diseño de sistema de gestión de almacén para la mejora del sistema control de la información de la empresa Vitivinícola Bodega Bailetti Chincha”***. Universidad Autónoma de Ica. La Bodega Bailetti es una empresa chinchana dedicada a la elaboración de vino para distribuirlo al mercado nacional e internacional. sin embargo pese a las diferentes avanzadas herramientas para realizar su producción, no cuenta con ningún tipo de herramienta para realizar el control de sus almacenes (tanto insumos como de producto terminado), que le permita y facilite llevar un buen control de ellos, es por esto que surge la necesidad de desarrollar una solución a este problema la cual consiste en un sistema de gestión de almacén con la finalidad de lograr el mejor desempeño y agilizar los procesos de información, garantizando un mejor manejo de los datos. Para la investigación del proyecto se utilizó un tipo de investigación proyectiva, con una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos para poder tener la información
  
- Saravia, M. (2012) (Tesis de licenciatura). ***“Desarrollo de un sistema integral de control de distribución e inventarios para la empresa cobertura del sur s.a.c. en chincha”***. Universidad Autónoma de Ica. El problema observado es la falta de un control automatizado para el registro de pedidos y distribución de productos. Para poder cubrir esta necesidad se plantea el desarrollo de un sistema integral de control que permita registrar y calcular los datos y movimientos de forma automatizada, separando los procesos de una forma

estructurada y eliminando la redundancia de datos, permitiendo generar reportes de inventarios. Por lo tanto el objetivo del proyecto es lograr comprender el concepto de control en las formas que se manifiesta, sus implicancias y las tecnologías que le dan soporte. Para desarrollar el trabajo se ha realizado una investigación en base a diversas fuentes bibliográficas, diseño y diversas tecnologías aplicables. Posteriormente se considera los patrones de diseño para definir requerimientos y diseño de la solución de software utilizando UML. Con la recopilación de datos en las áreas mencionadas, se clasifican los productos, se analiza su criticidad, elaborando una requisición para colocar pedidos, satisfaciendo las necesidades de control en el área de ventas, para generar las estadísticas de consumo. El resultado final del proyecto en su marco teórico provee una comprensión sobre la tendencia del uso de tecnología para la solución de problemas en cualquier tipo y dimensión de empresa

## **2.2. BASES TEÓRICAS:**

### **2.2.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO:**

Según Mantilla (2004), Un sistema de control es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento del sistema. La finalidad de un sistema de control es conseguir, mediante la manipulación de las variables de control, un dominio sobre las variables de salida, de modo que estas alcancen unos valores prefijados.

Hoy en día todas las empresas necesitan poseer un sistema de control para evitar errores tanto de los sistemas computarizados como humanos, es por ello fundamental conocer cuáles son los pilares en los que se basa el sistema de control para poder de esta

manera implementarlo efectivamente en las distintas empresas (Bohórquez, 2011).

**Control;** tiene una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso mediante el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones, asegurándose que se cumplan las normativas legales e institucionales y los contenidos en planes, objetivos y metas.

Para efectuar un control adecuado dentro de la organización debe existir una planificación ya que el control es diseñado para realizar un plan, los elementos del control son los que se describen a continuación:

- Establecimiento de los criterios de medición esto tanto para los resultados reales y los esperados.
- Fijación de procedimientos de comparación de los resultados esto es en entre los resultados alcanzados con respecto de los esperados.
- Análisis de las causas de las desviaciones para posteriormente generar una propuesta de acciones correctoras.

#### **2.2.1.1. EL PAPEL DEL CONTROL DESDE DIFERENTES ESCUELAS – TEORÍAS ECONÓMICAS Y/O ADMINISTRATIVAS:**

La comprensión de la naturaleza del control y la razón por la cual se ha implementado en las organizaciones, se encuentra estrechamente relacionada con las corrientes y teorías económicas de la organización.

Principalmente se asocia con el institucionalismo y el neo-institucionalismo. La corriente institucionalista plantea

que el comportamiento económico de los agentes y el intercambio son afectados por los valores, las tradiciones y las leyes. Desde esta perspectiva, el individuo actúa con racionalidad limitada, es decir, la información a la que tiene acceso es imperfecta e insuficiente y por lo tanto no siempre se toman las mejores decisiones. La propuesta de la corriente institucional radica en definir la centralidad de las instituciones en la dinámica y desarrollo de los sistemas económicos. Las instituciones actúan como reglas abstractas e independientes de los individuos y ayudan al logro de los objetivos, guiando el mercado (Reis, 2007).

Al institucionalismo se le critica el hecho de no desarrollar una teoría de las instituciones y de enfatizar en las funciones de las mismas. Falencia que es superada por el neo-institucionalismo mediante el uso de la micro analítica (Williamson, 1996).

Dentro de la corriente neo-institucionalista existen diferentes enfoques, los cuales tienen en común la preocupación por el papel de las instituciones como elemento de control. En este sentido, North afirma que las instituciones se constituyen en “restricciones ideadas por los humanos que permiten estructurar los intercambios económicos, sociales y políticos” Donde lo más importante de estas es que “definen y limitan el conjunto de elecciones de los agentes económicos.”

Las corrientes institucionalista y neo institucionalista se constituyen en las bases administrativas y económicas, dentro de las cuales se encuentra la teoría de la firma, en donde el control surge como respuesta a los problemas de agencia y los costos de transacción que de estos emergen.

Desde esta perspectiva, la institución fundamental para el desarrollo de intercambios es el contrato, entendido como el acuerdo entre partes e incluye mecanismos de coacción e incentivo y puede presentarse de manera explícita, evidenciado en documentos legales, o implícita a través de visiones, valores corporativos, códigos de ética y de buen gobierno, entre otros.

Es de resaltar que dado que tanto los acuerdos implícitos como explícitos pueden ser infringidos por alguna de las partes, deben acompañarse de mecanismos de control complementarios que reduzcan la posibilidad de incumplimiento. El uso del control como mecanismo para garantizar el logro de los objetivos planeados ha sido abordado y/o considerado desde otras teorías económicas y administrativas, tales como la teoría de los recursos, la teoría de las capacidades dinámicas, la escuela de la administración científica, del comportamiento organizacional, la organización contingente, entre otras.

Así, desde la teoría de los recursos, se visualiza el control como el mecanismo para garantizar la obtención y utilización eficiente de los mismos en pro de alcanzar los objetivos de la empresa (Grant, 1999). Bajo este enfoque, se sostiene que los recursos son fuente de ventaja competitiva de la organización, siempre y cuando reúnan cuatro características fundamentales:

- a) Agreguen valor a la firma.
- b) Sean únicos o escasos entre los competidores.
- c) Sean difícilmente imitables.
- d) No puedan ser sustituidos por otros recursos en las firmas competidoras (Wright y McMahan, 2007).

De esta forma, los instrumentos se orientan a asegurar el logro de la ventaja competitiva y la generación de rentabilidad a partir de la optimización de los recursos disponibles, utilizando para tal fin instrumentos como procedimientos, protocolos, entre otros, que permitan garantizar el uso adecuado y eficiente de los recursos.

La fortaleza de la teoría de los recursos radica en el reconocimiento de que algunos de estos son escasos y adicionalmente, la empresa no puede adquirir en el mercado todos los recursos necesarios en las cantidades requeridas; sin embargo, se les atribuyen algunas deficiencias, tales como la visión estática del análisis competitivo. Surgiendo de esta manera, la escuela de las capacidades dinámicas, la cual amplía esta perspectiva interna de la dirección de empresas y explica la supervivencia y éxito de las organizaciones.

La escuela de las capacidades dinámicas considera la gestión estratégica como un proceso de aprendizaje colectivo, orientado al desarrollo de capacidades distintivas que dificulten la imitación, planteamiento que ha sido desarrollado por diferentes autores dentro de los cuales se citan Teece, Pisano y Shuen (1997), entre otros, al igual que se ha soportado en diversas teorías y escuelas de la economía (teoría de la firma, teoría de los recursos, escuela del emprendimiento), de la psicología (escuela del aprendizaje y la cognición) y de la biología (teoría de la dependencia y la inercia) (Volberda, 2004).

Según Winter (2003) define una capacidad organizacional como una rutina de alto nivel, que, junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la

organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular, es decir, se constituye en la vía óptima para alcanzar los resultados. A su vez, define a las capacidades dinámicas como aquellas capacidades organizativas que actúan para ampliar, modificar o crear, las capacidades convencionales.

Frederick Taylor, exponente de la administración científica, identifica tres causas por las cuales no se alcanzan los niveles esperados de prosperidad, siendo el mayor problema la simulación sistemática del trabajo, en la cual el obrero tiene tendencia a desarrollar su labor de manera lenta y tranquila, lo cual hace necesario establecer mecanismos de control, soportados en la sistematización de los métodos de producción, al igual que en el establecimiento de incentivos que motiven al empleado a alcanzarlos niveles de eficiencia esperados, los resultados deben ser proyectados con anticipación y evaluados periódicamente a nivel de cada obrero a fin de implementar las acciones de mejora.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, con la teoría de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta, los esfuerzos de control se orientan a mejorar los niveles de productividad de la organización, considerando las condiciones laborales y la motivación del empleado como los elementos fundamentales para garantizar la estabilidad del sistema. Así, Maslow (1990) a partir de sus investigaciones encontró que los mayores niveles de motivación en los individuos permiten que estos sean “amantes de su vocación y tiendan a identificarse con su «trabajo» y a convertirlo en una característica de su yo”, es decir, el control soportado

en mecanismos de motivación e incentivo busca generar la lealtad del individuo con la organización y alcanzar así los objetivos de productividad.

En la misma línea, se encuentran los trabajos de McClellan (1989) quien enfatizó aún más en el estudio de los motivos y el modo como estos afecta la conducta de los individuos.

Por su parte, desde la teoría de la contingencia, en la cual se resaltan autores como Lawrence y Lorsch, la necesidad del control surge de la incertidumbre que genera el entorno. De esta manera, la función del control es garantizar el equilibrio de la organización con el entorno a través de la búsqueda de adaptabilidad organizativa.

#### **2.2.1.2 SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO (SCE) Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

De manera general, el enfoque de los sistemas de control estratégico (SCE), tal como lo ha sido en la teoría del control, se orienta a la búsqueda de estabilidad y equilibrio descansando en una plataforma de consistencia y predictibilidad (Stansbury. & Barry, 2007). En este sentido, los SCE son definidos como las rutinas y procedimientos formales que, soportados en información, son usados por la gerencia para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales, a fin de llevar a la organización de un estado inicial a un estado futuro deseado.

Los sistemas de control estratégico (SCE), permiten coordinar los esfuerzos de los empleados, motivar a los

gerentes y alterar la dirección dependiendo de las circunstancias. De igual manera, el control estratégico puede ser un medio para evidenciar el desarrollo de la organización, explicitar la relación entre inversión y rentabilidad, introducir acciones de mejora individuales y asegurar que la dirección reconoce cuando el desempeño de la organización se está deteriorando y por ende interviene (Liviu, Sorina y Radu, 2008).

Las investigaciones realizadas por Simons (1994) en SCE, sugieren que los SCE se pueden clasificar en cuatro categorías que dependen de su nivel de relación con la estrategia y del uso por parte de la alta dirección:

- a)** Sistemas de creencias, los cuales son utilizados por la alta dirección para definir, comunicar y reforzar los valores, propósitos y directrices de la organización. Son formalizados a través de documentos tales como credos, misión, visión, propósitos, entre otros.
- b)** Sistemas de límite, aplicados por la alta dirección para establecer y explicitar límites, reglas, normas que deben ser respetadas en la organización.
- c)** Sistemas de control diagnóstico, los cuales son sistemas formales de retroalimentación, aplicados para monitorear los resultados organizacionales y corregir las desviaciones entre lo planeado y lo alcanzado o ejecutado.
- d)** Sistemas de control interactivo, usados por la alta dirección para lograr involucrarse en las actividades de decisión de los subordinados.

Es importante considerar que cada uno de estos sistemas se enfoca en un aspecto clave de la estrategia de negocios buscando la estabilidad y equilibrio de la organización; así, los sistemas de creencias se orientan a reforzar los valores de la organización, los sistemas de límite a la prevención de riesgos, los sistemas de control diagnóstico a las variables críticas para el desempeño de la empresa y los sistemas interactivos a la incertidumbre (Simons, 1994).

Simons plantea que la esencia de los SCE es la gestión de la tensión organizacional, la cual definen los límites a los cuales se pretende llevar a la organización y se incentiva la búsqueda de mecanismos que garanticen el logro de los mismos. Por otro lado, uno de los componentes de los SCE son los sistemas de medición del desempeño, los cuales se representan por un conjunto de métricas orientadas a la cuantificación de las acciones.

Acorde con lo planteado por Liviu, Sorina, y Radu (2008), la medición del desempeño tiene dos propósitos principales: por un lado, permite detectar los aspectos a mejorar en la organización y, por el otro, facilita identificar la necesidad de influencia en el comportamiento de los empleados. Vía incentivos, premios y sanciones.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que los SCE se encuentran fundamentados en los conceptos de la teoría del control, en el sentido que la visión, misión, políticas, procedimientos, reglamentos y en general los diferentes estándares de los sistemas de creencia o de límite, que surgen del estudio de las condiciones iniciales

(identificabilidad y observabilidad del sistema), se visualizan como el medio óptimo para alcanzar los resultados de desempeño esperados, minimizando el nivel de riesgo considerando así que si un empleado desarrolla su labor siguiendo ciertas rutinas predefinidas y se especializa en ellas su probabilidad de éxito será mayor que si no las siguiera.

En la misma línea, los sistemas de control diagnóstico e interactivo se soportan en los fundamentos del control adaptativo y estocástico, dado que a través de diferentes instrumentos como los indicadores, reuniones, comités, entre otros, se pretende minimizar la incertidumbre, buscar la adaptabilidad del sistema, considerando la aleatoriedad que caracteriza el entorno.

De esta manera, el control estratégico se sustenta en los elementos claves de la teoría del control al considerar a las organizaciones como sistemas dinámicos controlables, observables e identificables, en donde se busca alcanzar objetivos predefinidos y equilibrios estables a partir del conocimiento de determinadas condiciones iniciales, las cuales son estudiadas en conjunto, es decir, a la luz de comportamientos históricos, tendencias del mercado, promedios sectoriales, entre otros.

#### **2.2.1.3. LA VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRATEGIA Y CON LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Según Amat (1996), establece que el sistema de control debe estar estrechamente relacionado con el proceso estratégico tanto con la formulación de alternativas

estratégicas como el posterior proceso de control de la implantación de éstas para facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de los diferentes centros con los objetivos globales. Por un lado, la adaptación de los sistemas contables a las necesidades de información estratégica de la dirección que se requieren para la formulación de la estrategia y para su control a posterior puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes alternativas estratégicas.

Con la estrategia a largo plazo se asegura que los diferentes centros de responsabilidad puedan alcanzar sus objetivos particulares de forma coherente con los objetivos globales. Existen dos requisitos que hay que cumplir en el sistema de control utilizado para acomodarlo a la estrategia:

- a)** Adaptación del sistema de información a las necesidades de información estratégica. Efectivamente, los sistemas de control deben facilitar información para evaluar la validez a priori de una estrategia, así como la adecuación de su implantación. Esto implica que es un importante instrumento de aprendizaje al hacer explícita tanto la estrategia y los objetivos como las razones que han incidido en su eficacia. Sin embargo, la realidad es que las empresas no utilizan demasiado la información contable en la formulación de la estrategia y en el control estratégico y se prefiere información cualitativa tanto interna como externa.
  
- b)** Vinculación del proceso de control presupuestario (corto plazo) con la estrategia (largo plazo). La planificación financiera anual debe estar integrada con la estrategia a

largo plazo de la empresa. Esto permite que los presupuestos anuales sean un reflejo de aquélla y permitan orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad no sólo con criterios a corto sino también a largo plazo como la evaluación de la actuación de los diferentes responsables.

- c) En cuanto a la vinculación del sistema de control con la estructura organizativa. La empresa para lograr los diferentes objetivos que se propone, debe tener una estructura organizativa que facilite la realización de las diferentes actividades que constituyen su proceso interno. La definición y clarificación de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control y tiene profundas implicaciones en éste. Cuanto mayor es la incertidumbre o más compleja es la actividad mayor es la discreción y más difícil de la formalización mediante procedimientos.
  
- d) El tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control según la empresa adopte una estructura. Por ejemplo, en una estructura funcional, suele predominar un control de carácter burocrático y orientado a la eficiencia. En una estructura divisional, debido a su mayor descentralización y a su orientación al mercado, suele predominar un control por resultados con énfasis en los indicadores de eficacia.

#### **2.2.1.4. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL**

Según Jara (2009). El diseño del sistema de control variará de acuerdo a la realidad particular de la organización en cuestión. Sin embargo, existe una serie de

características comunes que procuran la eficacia del sistema:

- **Precisión:** Un sistema de control que genera información impresa puede inducir a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.
- **Oportunidad:** Los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.
- **Economía:** La operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.
- **Flexibilidad:** Los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.
- **Inteligibilidad:** Los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.
- **Criterios Razonables:** los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si

son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.

- **Localización estratégica:** los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.
- **Acción Correctiva:** Un sistema de control eficaz deberá sólo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

#### 2.2.1.5. EL PROCESO DE CONTROL

Según Robbins y Coulter (1996 citado en Jara, 2009). El control puede ser analizado como el proceso de evaluación tendiente a determinar la real o efectiva aplicación del sistema de planeamiento integral establecido para la organización. Gráficamente, el proceso de control pueda adoptar la forma circular identificando la acción continua entre sus fases y de retroalimentación permanente:

- El establecimiento de normas de control, estándares o indicadores de desempeño: Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento. En esta última se definen los objetivos o acciones a realizar. La fase de control surge como la instancia necesaria para medir el cumplimiento de lo planeado.
- Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión. Es decir, el nivel

de desempeño esperado (unidad de medida) para una acción o un objetivo.

- La medición del rendimiento real: En esta etapa del proceso se evalúa el grado de rendimiento real sobre los parámetros preestablecidos. Para ello se recurre a diferentes fuentes como: La observación directa tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador.
- Datos estadísticos: La accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través de datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos.
- Los informes verbales presentan como ventaja la rapidez y la posibilidad de retroalimentación instantánea. Sin embargo, sus desventajas son semejantes a la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información. Los informes escritos, al igual que los estadísticos son más lentos y más formales. A menudo resultan más completos que los verbales y permiten su archivo.
- La comparación del rendimiento real con un estándar: En esta etapa del proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar.
- En esta etapa es crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable. Este parámetro fijado de

antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicho rango considerándolas significativas.

- El administrador considerará entonces aquellas son desviaciones significativas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones.
- La identificación y el análisis de las desviaciones (rendimiento real vs. estándar) Como producto de la comparación se identifican las desviaciones significativas.
- La tarea del administrador requerirá avanzar en el análisis de la/s causa/s que dieron origen a esas desviaciones.
- Para ello deberá valerse de herramientas y la información necesaria para identificar las causas más probables. Esta tarea garantizará el diseño de acciones correctivas más eficientes.
- La definición y de la/s acción/es correctiva/s Identificadas y analizadas las desviaciones significativas, se avanza hacia el diseño e implementación de las acciones correctivas.
- Por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real si la fuente de la desviación ha sido la presencia de acciones de trabajo deficientes, o bien, podrá tomar la decisión de revisar el estándar. Esta última acción puede darse cuando la desviación identificada es resultado de la utilización de un estándar poco realista.

#### **2.2.1.6. HERRAMIENTAS DE CONTROL EN LAS EMPRESAS**

Según Ballvé (2000 citado en Bohórquez, 2011), para ejercer el control en cada uno de los niveles señalados, la administración emplea diversas herramientas o

instrumentos en función de los atributos a considerar en cada caso:

**a) De Control Superior:**

En este caso, las herramientas estarán orientadas a evaluar y monitorear el desempeño global de la organización. A modo de ejemplo, se enuncian a continuación:

- Análisis económico/financiero/patrimonial
- Auditoría externa
- Control histórico (de resultados, de inversiones, de capital, de operaciones, etc., en general, es el control que se realiza con información contable).
- Evaluación estadística

**b) De Control Intermedio:**

En este nivel, las herramientas de control se abordan desde cada unidad de la organización como un conjunto de recursos, de manera aislada, orientadas al mediano plazo.

**c) Control presupuestario:**

El presupuesto como plan, tiene una fase estrictamente de control, el control presupuestario. Los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de períodos determinados de tiempo. El control presupuestal implica planeación y control

**d) Control de costos:**

El sistema de información que opera sobre los costos está dado por una rama especializada de la contabilidad como lo es la contabilidad de costos.

Trata las informaciones sobre la acumulación y el análisis de costos, asentando los costos en algún tipo de unidad base, como productos, servicios, componentes, proyectos o departamentos. A partir de conceptos como costos fijos, variables y determinación del punto de equilibrio, se puede acceder a técnicas de planeación y control sencillas ya que muestran cómo los diferentes niveles de venta afectan las ganancias de la empresa.

**e) Auditoría interna:**

En el nivel inferior, las herramientas estarán orientadas al control de ejecución de las operaciones. Las herramientas deberán abordar entonces, aspectos más específicos como las tareas y operaciones. Al ser su espacio de tiempo el corto plazo, su objetivo es inmediatista, es decir, evaluar y controlar el desempeño de las tareas y operaciones en cada momento.

Control de producción en línea de montaje: es un mecanismo impersonal de control que ejerce más que jerarquía, una continua limitación al desempeño de los subordinados. La línea de montaje especifica previamente las tareas, los métodos de su ejecución y el tiempo involucrado.

Cuadros de productividad

Control de calidad de productos.

Control de procedimientos: este control consiste en analizar el desarrollo actual de un procedimiento, de principio a fin, considerando cada una de sus sub fases de realización. Luego de conocer y analizar el estado actual, se podrán identificar desvíos y mejoras necesarios, llevando al rediseño del procedimiento en cuestión.

Hoja de registro de datos: Existen instrumentos de recolección de datos que actúan como verificadores o controladores de la ejecución de tareas o actividades específicas o bien, del estado de determinados procesos o productos.

A modo de ejemplo se enuncian:

- Ficha de inventario, planilla de cierre de caja, etc.
- Contabilidad general
- Supervisión
- Auditoría operativa

#### **2.2.1.7. TIPOS DE CONTROL**

El margen de discrecionalidad dentro del cual se mueven las acciones de control guarda relación funcional con la ubicación del sujeto de control dentro de la organización y las características de la información a recibir (Blanco, 1997, citado en Plasencia, 2010). En función de ello, se pueden distinguir tres tipos de control:

**1. El simple o interno:** Que se establece creando pautas de organización para que en forma conjunta con la ejecución del trabajo operativo de las unidades de organización, se establezcan controles por oposición de intereses y se creen registros o archivos susceptibles de ser controlados. Este tipo de control se establece sobre las operaciones rutinarias y se localiza en los niveles inferiores de la pirámide cargos funciones.

Dentro de este tipo de control simple se ubican las "Normas de Control Interno", que son las reglas prescritas por la Organización tendientes a preservar su patrimonio mediante una adecuada vigilancia de sus bienes y la

regulación de las actividades a que se dedica. La implantación de un "Sistema de Control Interno" en una Organización requiere la aplicación de tres tipos de normas, a saber:

- El Control por "Oposición de Intereses". Para ello se distribuye la responsabilidad de un proceso total, en tramos, de forma tal que al culminar un tramo cesa la responsabilidad del que entrega y comienza la del que recibe.
- El Control por "Procesos" en puntos específicos de la tarea total. Se trata de asegurar el cumplimiento de las normas de procedimiento para cumplir un determinado trabajo a través del control por la vía jerárquica. Por ejemplo: el control que ejerce un supervisor, visando y rubricando los comprobantes generados por sus subordinados.
- Las "Normas de Procedimientos" detalladas para ejecutar determinadas tareas, que precisan las maneras de realizar la tarea en sí, como los comprobantes, registros y archivos donde deben quedar asentadas las formalidades inherentes al procedimiento previsto. Las Normas de Procedimiento se pueden implantar tanto para la tarea de subordinados como de supervisores que actúan dentro del "Núcleo Operativo". Su propósito es crear una estructura completa de normas que dificulte la actuación dolosa o negligente, o si ellas ocurren, que quede constancia de las mismas.

**2. El operativo o por realimentación u homeostático:** Se caracteriza por la existencia de pautas o metas dentro de las cuales el sistema debe funcionar, al apartarse de ellas se determina una acción correctiva para que el proceso

vuelva a desarrollarse dentro de los límites de tolerancia fijados.

Este tipo es realizado por la gerencia media o las jefaturas departamentales que se ubican a continuación de los niveles superiores de la organización.

**3. El Superior o Gerencial:** Cuya característica saliente es que no está sujeto a pautas preestablecidas, sino que como consecuencia de la información recibida se van tomando las decisiones que fijan las políticas o futuros cursos de acción. Sin embargo, puede establecerse un Sistema de Control Superior, previendo un esquema de información dirigida a la Dirección Superior de la organización con el propósito de permitirle evaluar la marcha y el desarrollo de los programas y políticas en vigencia.

La estructuración de un sistema de este tipo se logra sobre la base de un "Manual de Control Superior", que debe reunir en un sólo cuerpo orgánico:

- Los cuadros, gráficos y demás instrumentos informativos que fueran diseñados para la organización.
- La designación de responsables de reunir y presentar la información en tiempo y forma, así como la debida especificación de las tareas o funciones para lograrlo
- El cronograma de preparación, presentación y circulación de todos los instrumentos informativos que forman el "Manual".

Toda la información a incluir debe ser completa y clara, pero a la vez sintética, para simplificar el análisis y

comprensión de los datos. Para lograrlo se la clasifica separándola en categorías o posiciones, dividiendo la actividad de la Organización en áreas definidas, para cada una de las cuales se selecciona un conjunto de datos que resulten indicadores de la marcha de cada una de esas áreas o sectores de la Organización.

#### **2.2.1.8. TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS**

Según Vroom y Deci (1974), teoría de las expectativas, esta "afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo" (Stephen, 1996, p. 230). A través de este estudio se ha logrado relacionar la conducta con la expectativa, originando la motivación, la cual el autor la define como "un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria. Desde su punto de vista, la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y motivadas por ésta" (Gibson, 1996, p. 213).

"Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales" (Hellriegel, 1999, p. 153), por lo tanto, piensan las cosas antes de hacerla, miden sus consecuencias y las comparan con los beneficios, es por ello que dicho modelo "afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos".

Esta teoría ha sido ampliada por Lyman Porter y Edward Lawler, quienes proponen:

Este modelo pretendía:

1. Identificar el origen de las valencias y expectativas del personal.
2. Vincular el esfuerzo con el rendimiento y la satisfacción en el trabajo" (Kinicki, 1997, p.195).

A través de esta extensión se pueden predecir varias cosas, en lo relacionado al esfuerzo esta afirma que los empleados lo aumentaran en la medida que lo vinculen con sus recompensas, es decir, cuando crean que a mayor esfuerzo mayor recompensa; con respecto al rendimiento, esta fija que se ve afectado por las capacidades, rasgos personales y percepciones del rol que tenga el trabajador, por último estos autores hablan de predicciones en el ámbito de la satisfacción del individuo, definiéndola como "el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa", estas ideas las expresaron en el siguiente modelo, que plantea como factores directos las recompensas extrínsecas e intrínsecas.

### **2.2.2. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**

La eficiencia administrativa es una cualidad de una empresa que desarrolla y obtiene el grupo humano o recurso humano que conforma dicha empresa. Definiendo el término eficiencia administrativa, se puede decir que es el obtener mayores resultados con la cantidad mínima de recursos o como diría Peter Drucker "hacer correctamente las cosas". Este concepto se relaciona también con eficacia que es hacer las cosas bien sin importar los medios, pero la diferencia está en primero ser efectivos para luego ser eficientes.

Las actividades que realicen las empresas u organizaciones dependerán de la planificación, organización, dirección, supervisión y control. Las anteriores mencionadas pertenecen al proceso administrativo que serán realizadas para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. El proceso administrativo será dirigido por un gerente y dependerá de él que la eficiencia administrativa se obtenga. El gerente estará encargado de la supervisión del cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

El gerente se hará algunas preguntas para poder desarrollar el proceso administrativo. Para la planeación, las preguntas son ¿Qué es lo que se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?, en este primer paso se incluirán los objetivos, metas de la empresa, las estrategias y qué tipo de empresa se creará. El segundo paso es la organización y se responde a la pregunta de ¿Cómo se va a hacer?, dentro de este paso estará la estructura de la empresa, la administración de recursos humanos, la distribución del trabajo y es aquí en donde la eficiencia administrativa está en juego, ya que dependerá de la habilidad del gerente el éxito de una buena organización.

Siguiendo con el tercer paso, en la dirección se verificará todo lo que se haga, es decir todo lo que se planeó y organizó en los dos pasos anteriores. Aquí el encargado se ocupará de la motivación, comunicación individual y grupal de los colaboradores, así como implica, mandar, influir y motivar a los colaboradores para que realicen las tareas establecidas. Finalmente, el paso de control que se responde con la pregunta ¿Cómo se ha hecho? Es la función en donde se miden los resultados del desempeño de los colaboradores. Todos los gerentes deben participar en la función de control y así comprobar que se esté cumpliendo la eficiencia administrativa en sus actividades.

La supervisión ayuda a obtener los resultados trazados en la planificación, es una herramienta muy útil para lograr la eficiencia administrativa y eficacia de los planes y programas. En conclusión, podemos decir que la eficiencia administrativa se tiene que usar en cada uno de los pasos del proceso administrativo, ya que dependerá del talento del gerente y de su capacidad para que con la eficiencia administrativa se obtengan los objetivos trazados. Ortiz (s.f).

En las Ciencias de la Administración la eficacia y eficiencia se relacionan con la productividad personal y organizacional. Así, para Koontz y Weihrich (1991) “la productividad implica efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

El nivel de productividad de una organización, se determina por la relación existente entre productos/insumos dentro de un período de tiempo sin descuidar la calidad.

De este modo, se aumentará la productividad si:

- 1)** Se aumentan los productos más no los insumos.
- 2)** Se mantienen constantes los productos y se disminuyen los insumos.
- 3)** En una combinación de los anteriores se aumentan los productos y se disminuyen los insumos; a lo cual habría que también añadir la siguiente consideración más ligada a la gestión.
- 4)** Si se mantienen los productos y los insumos constantes, pero se disminuye el tiempo empleado para producirlos. Por tanto, la eficacia y eficiencia como consecuencia de la productividad de la organización administrativa estarán más enlazadas, en general, al grado de efectividad de la gestión (Chiavenato, 1998).

El factor tiempo influye en la productividad de la Administración será de especial importancia para determinar la eficacia y eficiencia de su actuación y el cumplimiento por su parte de estos valores

integrantes del Derecho positivo y por tanto sujetos también al control de legalidad. Otra forma de definir en las Ciencias de la Administración la eficacia y eficiencia es vinculándolas a la racionalidad de las organizaciones, identificando una organización racional como aquella que adecua los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Así,” Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales.

La racionalidad, por tanto, se relaciona con la eficiencia en la búsqueda de un objetivo específico utilizando más eficazmente los recursos disponibles. Es otro modo de abordar el tema de la productividad de la organización: al relacionar la eficiencia con la utilización de los recursos para obtener un fin u objetivo ésta puede expresarse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos y R los recursos utilizados. Bajo esta perspectiva, la eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos.

Pero la eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente pero no eficaz, o viceversa, puede ser ineficiente en sus operaciones, pero eficaz en el logro de sus objetivos. El nivel operacional se ocupa primordialmente de la búsqueda de la eficiencia. El nivel institucional en cambio, procura la eficacia mediante la adaptación de la organización al ambiente de trabajo. El nivel intermedio busca conciliar las necesidades de eficacia del nivel institucional con las necesidades de eficiencia del nivel operacional. Un último aspecto desarrollado por la teoría de la gestión en relación con la vinculación entre las empresas y el ambiente, parte de la observación que dichas entidades son sistemas abiertos y el medio en el cual se inscriben es inestable.

### 2.2.2.1. ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Chiavenato (1998). A comienzos del siglo XX, dos pioneros desarrollaron trabajos sobre administración. Uno de ellos el Estadounidense Frederick Taylor, quién desarrolló la llamada escuela de la administración científica, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa, inicialmente a través de la racionalización del trabajo.

Henry Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración.

**a) Enfoque Clásico:** Los orígenes del enfoque clásico de la administración, se desarrollaron por el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que produjo una creciente complejidad en su administración y de la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, con el propósito de obtener el mejor rendimiento de sus recursos y hacer frente a la competencia que aumentaba en las empresas.

**b) La administración científica:** fundada por Frederick Taylor (1856-1915), se basaban en: Estudio de tiempos y estándares de producción, supervisión funcional, estandarización de herramientas e instrumentos, planeación de tareas y cargos, principio de excepción, utilización de reglas de cálculo, incentivo de producción, diseño de rutina de trabajo. Henry Fayol, pionero de la teoría clásica, es considerado junto con Taylor, uno de

los fundadores de la administración moderna. Se preocupó, por definir las funciones básicas de la empresa, (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa.

**c) Enfoque Humanístico:** El enfoque humanístico, promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: sí antes, el énfasis se hacía en la tarea y en la estructura organizacional, ahora; se hacen en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

**d) Enfoque Neoclásico:** Es la reivindicación de la teoría clásica actualizada, y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy. La teoría neoclásica surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos de la teoría clásica, eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría.

La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. Uno de los modelos que fundamenta este enfoque son los tipos de organizaciones, en el que resalta la organización formal que presta las características de división de trabajo, especialización, jerarquía, distribución de la autoridad y responsabilidad.

**e) Enfoque Estructuralista:** A comienzos del siglo XX, el sociólogo alemán Max. Weber publicó una bibliografía acerca de las grandes organizaciones de su época, a las

que denominó burocracias, Los estructuralistas, estudian las organizaciones a través de un análisis organizacional mucho más amplio que cualquier otra teoría anterior. La teoría estructuralista pretende conciliar la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas La teoría estructuralista, inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente. Hasta entonces; la teoría administrativa partía de una concepción de sistema cerrado y se había dedicado al estudio de los aspectos internos de la organización.

**f) Enfoque del Comportamiento:** El enfoque del comportamiento, señala la más fuerte influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales. La teoría del desarrollo nació en los años sesenta debido al intenso cambio ocurrido en el mundo, y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias, se origina en la teoría del comportamiento y en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. En poco tiempo fue ampliando su área de actuación hasta que, al estudiar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico.

En este punto, ganó espacio en la teoría administrativa, presenta un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio

organizacional, dentro de supuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa. El proceso de este enfoque consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.

**g) Enfoque Sistémico:** En los años cincuenta el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia, y de proporcionar principios (sean físicos, biológicos, psicológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de modo que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan utilizarlos las demás. Esa teoría interdisciplinaria, denominada teoría general de sistemas, es totalizante: los sistemas no pueden entenderse plenamente mediante el análisis aislado y exclusivo de cada una de sus partes. Este enfoque se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas.

El concepto de sistema es complejo: para comprenderlo se necesita conocer algunas características de los sistemas. El sistema abierto permite hacer un análisis amplio y profundo de las organizaciones. Las organizaciones se consideran sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no determinista. Ellas forman parte de una sociedad mayor, y están constituidas por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. La organización necesita alcanzar el estado de equilibrio.

**h) Enfoque Situacional:** El enfoque situacional destaca que la eficiencia organizacional no se alcanza siguiendo

un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar objetivos.

Los estudios actuales sobre las organizaciones complejas han llevado a una nueva perspectiva teórica: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo.

#### **2.2.2.2. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Principios de la administración científica de Taylor (1911 citado en López, 2013).) La gerencia de una adecuada administración adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los principios siguientes:

- **División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

- **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patrones.
- **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
- **Jerarquía:** La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

- **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- **Estabilidad del Personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- **Iniciativa:** Debe darse a las subalternas libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando, a veces, se cometan errores.
- **Espíritu de Corps:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba, por ejemplo, el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

### **2.2.2.3. LA RELACIÓN ENTRE RECURSOS HUMANOS Y LA TECNOLOGÍA**

Actualmente, para las empresas, la competitividad en el mercado cada vez es mayor, por dicho motivo es importante atraer y retener a la gente con talento, desde el reclutamiento a la fidelización del empleado, pasando por la retribución salarial, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc.

Las áreas de Recursos Humanos cuentan con sistemas para realizar la liquidación, manejar las agendas de capacitación, establecer los planes de carreras y evaluar su evolución y cumplimiento. Los sistemas también son utilizados para documentar el proceso de selección de personal, digitalizar los documentos almacenados en los

legajos y registrar las evaluaciones de desempeño y de clima laboral, entre otras.

“La evolución tecnológica continuará respaldando la creación y el flujo de capital humano de tres modos. En primer lugar, la tecnología se nutre del capital humano, incrementando la demanda de personas que posean el conocimiento, las habilidades y el talento preciso para crearlos sistemas de información. En segundo lugar, las redes de información de base tecnológica promueven el mercado para el intercambio de empleo. En tercer lugar, la tecnología alienta la creación y transferencia velocísimas de conocimientos, impulsa aún más el desarrollo del capital humano, al tiempo que logra que en las empresas resulte más fácil retenerlo.”(Davenport, 2006).

Debido a lo anteriormente mencionado, la gerencia de Recursos Humanos necesita herramientas tecnológicas para afrontar el día a día con la eficiencia y eficacia que requiere la estrategia de la compañía. De esta manera y a través de la tecnología, las empresas que informatizan el área de Recursos Humanos obtienen:

- Dedicación en tareas estratégicas, ya que las tareas operativas son realizadas en su mayoría por los sistemas.
- Reducción de costos y tiempos, ya sea por la velocidad del procesamiento, como así también la reducción del uso del papel, la automatización de procesos, etc. Los costos que se destinaban a la remuneración de liquidadores de sueldo, se pueden reducir o destinar a tareas que brinden un valor agregado mayor.

- Incremento en la eficiencia del sector, por la automatización de los procesos y el simple acceso a la información solicitada.
- Disminución de riesgos de error operativo, ya que una vez automatizado el proceso la posibilidad de error se reduce en gran medida, exceptuando alguna situación no contemplada.
- Mejoras de la gestión del conocimiento, ya que se tienen nuevas herramientas para identificarlo, generarlo y compartirlo.
- Orden en la manera de trabajar, ya que todos los empleados deben adecuarse a los procedimientos establecidos para llevar a cabo sus tareas.
- Bases de datos centralizadas, donde la información de todos los empleados de la compañía se encuentra a disposición del área desde cualquier lugar que se la acceda.
- Mejora en la Gestión de los Recursos Humanos, a través del Tablero de Comando, que proporcionan mayor interactividad, apoyo en el proceso de tomas de decisiones, facilitándola comunicación de información relevante, la planificación a futuro, etc.
- Igualmente, a pesar de haber visto muchos puntos a favor, que se obtienen con el uso de la tecnología, vale la pena aclarar que no sólo la tecnología es importante en las empresas, sino que los Recursos Humanos son el elemento imprescindible para llevar adelante una organización. Jaime Pereyra, director de recursos humanos de Manpower, dice que “la tecnología, cada vez más se ha convertido en un soporte para la optimización de la gestión de las políticas de los recursos humanos de las empresas, Tecnologías como Internet, correo electrónico, teléfono móvil o intranet han

tenido un impacto directo en la forma de trabajar y por tanto en las personas de una organización”. Además, Pereira enumeró una serie de ventajas del uso de las nuevas tecnologías en la empresa: “aumento del rendimiento, fomento de la creatividad e independencia y una mayor empleabilidad y satisfacción del empleado.” (Pereyra, 2005).

#### **2.2.2.4. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Busca la integración de la Alta Dirección, de las unidades de línea como: Finanzas, del Marketing, de la Producción, de la Administración y de otras áreas. Las actividades de la Administración (Dirección) Estratégica se realizan con la participación de todos los integrantes de la Organización y de sus niveles jerárquicos. La Administración (Dirección) Estratégica se refiere a la Formulación, Implementación y Evaluación de la Estratégica. En tanto que el Planeamiento Estratégico, se refiere solo a la Formulación Estratégica (Enrique, 2010).

**a) Objetivos:** La Administración Estratégica tiene como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales:

- Se define como el proceso que se realiza para asegurarse que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso.
- Existen demasiados riesgos para que el ejecutivo trabaje en base a su intuición para determinar cursos de acción,

Los estrategias exitosos se organizan en identificar el lugar donde se encuentre y hacia donde deseen llegar en un tiempo determinado.

- Las empresas planifican por anticipado para facilitar y lograr objetivos. Un buen estrategia formula y evalúa planes constantemente.
- El éxito de los negocios depende cada vez más de la oferta de productos y servicios que sean cada vez competitivos a nivel mundial y no solo local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios no son competitivos fracasarán en el mercado en donde se encuentren.

**b) Desarrollo de la estrategia:** Es el plan de acción que los administradores (Dirección y ejecutivos), deben desarrollar para posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes competir con éxito y lograr la rentabilidad económica y financiera.

**c) Etapas de la administración estratégica:**

El propósito de la Administración Estratégica es identificar, evaluar, crear nuevas y mejores oportunidades al futuro. Optimizando los procesos de Gestión, el producto, mayor conocimiento y satisfacción del cliente, contar con buen clima organizacional, mejores usos de los recursos y de la tecnología.

- Formulación de la Estrategia: Comprende la identificación de la Misión, de la Visión, los Valores, el Diagnóstico Estratégico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Objetivos Estratégicos (mediano y largo plazo), Estrategias (generales, específicas y alternativas), e Indicadores de gestión.

- También incluye la distribución de los recursos, el diversificar las operaciones, el ingresar a nuevos mercados locales e internacionales, probablemente el fusionarse con otras empresas.
- Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Las decisiones estratégicas generan consecuencias para bien o para mal efectos importantes en diversas funciones y actividades de la empresa.
- Implementación de la estrategia:  
 La empresa efectuará el diseño de objetivos, formular sus políticas, motivar a sus trabajadores, justa compensación económica de sueldos, distribución adecuada de los recursos, el desarrollo de una cultura, el diseño de una estructura orgánica y funcional, elaboración de programas y presupuestos, efectiva coordinación de los esfuerzos del personal
- Su implementación requiere por parte de los Gerentes/estrategas, tino, buen criterio técnico, experiencia, habilidad en relaciones Interpersonales y Grupales. Cada división u área de la empresa debe preguntarse ¿Qué debemos hacer al implementar la parte de la estrategia que nos corresponde?, ¿Que también podremos realizar el trabajo?
- Evaluación de la estrategia:  
 Todas las estrategias están a evaluaciones futuras, debido a las variaciones coyunturales del entorno (Factores externos) y situaciones internas, que cambian constantemente. Se recomienda determinadas acciones en la evaluación.
- Verificación constante de los factores internos y externos.
- Medición del rendimiento y productividad (Indicadores).
- Efectuar acciones correctivas de ser necesario.

### 2.2.2.5. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El proceso Administrativo son pasos donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización ponen en prácticas diversas estrategias.

El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior de su empresa y hacia el exterior de su empresa.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos administrativos, giraban al entorno del funcionamiento interno de una organización, las cuatro piedras angulares para el diseño, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

#### a) Elementos básicos del proceso administrativo

Según (Chiavenato, 2012). “Los elementos que los conforman son: planear, organizar, dirigir y controlar.

##### ➤ Planeación:

Según García (2012) “Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

Según Gómez (1994). La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un

problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Según Goldstein (2011) La planeación es el proceso por el cual la dirección o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo.

#### **a) Herramientas de planeación:**

Son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo.

- **Propósitos:** Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- **Objetivos:** Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- **Estrategia:** Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
- **Presupuestos:** Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- **Pronósticos:** Es prever las cosas que pudieran suceder

#### **b) Principios de la planeación:**

- **Principio de la Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

- **Principio de la Flexibilidad:** Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.
- **Principio de la Unidad:** Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

**c) Análisis de FODA como parte de herramienta de planeación:**

- **FODA:** es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas.
- **Evaluación Interna:** Las fuerzas son internas y requieren aprovechar para avanzar las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.
- **Evaluación externa (del entorno):** Las oportunidades son los elementos que existen en un momento dado, básicamente externo, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica. Amenaza lo que implica alerta a lo que se está por venir, que por igual resulta un peligro y debe ser corregido inmediatamente.

➤ **Organización:**

Según García, manifiesta que es la acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado.

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

### **a) Etapas de la organización:**

Según Rodríguez (2011), se extiende por etapas la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar una empresa.

- **División del Trabajo:** Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- **Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- **Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud

### **b) Principios de organización: Según: (Fayol, 2011)**

- **Principio de Unidad de Objetivo:** Una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- **Principio Jerárquico:** Cuando más clara sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaz serán las decisiones y la comunicación organizacional.
- **Principio de equidad en carga de trabajo:** El trabajo del administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de forma que todos los miembros tengan, acorde a sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se llevan a cabo dentro de una jornada normal de trabajo. La adecuada definición de las responsabilidades permite establecer el sistema de pagos, lo que dará también equidad en las remuneraciones.

- **Principio de primicias de la autoridad lineales sobre la asesora:** También es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa. Esto se explica en un apartado especial. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener responsabilidad. En todo caso, los asesores de una empresa sólo aconsejan y recomienda. En este caso de conflicto, el asesor va con el superior, quien toma decisión correspondiente.
- **Principio de primicia normativa:** La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operaciones, no a un nivel jerarquice que genere burocracia y aislamiento a las áreas. Principio de unidad de mando.

#### ➤ **Dirección**

Según García (2012). Es la acción de dirigir o dirigirse, personas o conjunto de personas encargada de dirigir una sociedad, establecimiento, negocio etc.

Según Koontz (2011). Dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación.

#### **a) Componentes de la Dirección:**

- **Integración:** Consiste en conservar, desarrollar la capacidad, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los

requisitos y política salarial, para después cohesionarlos en la visión y valores de la empresa con el fin de que den lo mejor de sí.

- **Liderazgo:** capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización.
- **Motivación:** fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.
- **Comunicación:** Procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común.
- **Supervisión de resultados:** es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas, por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos, es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica, por otro lado, es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de la gerencia, de ahí la gerencia, la gestión supervisión y sean elementos indispensables de la dirección ejecutada.
- **Toma decisiones:** son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas

## **b) Principios de dirección**

- **De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.

- **Impersonalidad de Mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- **De la Supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- **De la Vía Jerárquica:** Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- **De la Resolución del Conflicto:** Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.
- **Aprovechamiento del Conflicto:** A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

#### ➤ **Control**

Según García (2012). Comprobación, inspección o intervención.

Según Stoner (2012). Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

##### **a) Elementos del control:**

- **Establecimiento de Estándares:** Representan el estado de ejecución deseado, de hecho, nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- **Medición de Resultados:** Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

- **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- **Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- **Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

#### **b) Principios de control:**

- **Equilibrio:** Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- **De los Objetivos:** El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- **De la oportunidad:** El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- **De las Desviaciones:** Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- **Contabilidad:** Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- **De la Excepción:** El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- **De la Función Controlada:** La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Aprendizaje.** Es el proceso de cambio conductual de la persona para adquirir conocimientos, habilidades y destrezas como resultado del estudio y experiencia.
- **Autoridad.** Es el atributo que tiene una persona en un cargo u oficio para mandar o gobernar a personas que están subordinados.
- **Capacitación.** Es una herramienta para desarrollar el aprendizaje y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño.
- **Cargo.** Función desempeñada habitualmente por una persona en una empresa o en una institución a cambio de un salario.
- **Clima laboral.** Es el ambiente de trabajo dentro de una organización que influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.
- **Competitividad.** Es la capacidad de competencia que tiene una persona, empresa u organización para alcanzar un fin teniendo ventajas comparativas.
- **Comportamiento organizacional.** Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.
- **Departamentalización.** Es un proceso que remite al funcionamiento de las empresas para agrupar a las personas en función de una determinada actividad para lograr los buenos resultados que consiste

en la división del trabajo en funciones separadas que permite obtener ganancias de productividad.

- **Disciplina.** Son las actitudes que tienen las personas para mantener un orden, cumpliendo normas y reglas de comportamiento.
- **Diseño organizacional.** En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones.
- **Efectividad.** Es la aptitud para lograr un objetivo a partir de una acción, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.
- **Eficacia.** Es la capacidad de respuesta para alcanzar un resultado de manera correcta y rápida. Sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.
- **Eficiencia.** Es la virtud y facultad para lograr objetivos optimizando al máximo los recursos de los cuales disponemos y empleando los mejores medios posibles.
- **Estrategias.** Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.
- **Estructura orgánica.** Es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí, dicho de otra manera, se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los gerentes y los colaboradores.

- **Ética.** Es la acción y comportamiento de la persona marcada por normas que son las bases para diferenciar entre el bien y el mal y está vinculada con la moral que rige el obrar correcto.
- **Flexibilidad.** Es la capacidad que posee una persona para adaptarse con facilidad a los diversos cambios que se puede presentar en distintas situaciones o necesidades.
- **Habilidad.** Es la facultad de hacer las cosas con facilidad y correctamente y lograr acabo una determinada actividad con éxito.
- **Implementación.** Es la instalación de una aplicación informática, realización o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.
- **Liderazgo.** Es la actitud y habilidad que posee una persona para influir sobre otra comprometidos a lograr un objetivo común.
- **Órgano de control superior.** Disposiciones que establecen órganos de control superior, o concedan facultades adicionales a los órganos existentes, para desarrollar funciones relativas
- **Planificación.** Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.
- **Presupuesto.** Es un plan de acción dirigido a cumplir un final previsto, expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.
- **Principio de autoridad.** Es uno de los factores fundamentales que sustentan el estado de derecho y el sistema democrático, con pleno

ejercicio de las libertades, pero también con estricto respeto al derecho de los ciudadanos a vivir en paz y con garantías para su integridad física y la propiedad.

- **Proceso administrativo.** Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.
- **Productividad.** es la efectividad del trabajo realizado que tiene como resultado un beneficio a cambio de la producción de un bien o servicio.
- **Racionalización del trabajo.** Es la reducción de costos, gastos, tiempo y mano de obra de una organización implementando método para mejorar la producción y lograr una mayor productividad.
- **Retroalimentación.** Método donde se revisa continuamente los elementos del proceso y sus resultados para regular el comportamiento y controlar el sistema.
- **Supervisión.** Es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto.
- **Trabajo en equipo.** Es la unión de dos o más personas donde se utiliza una serie de estrategias, procedimientos y metodologías todos con un objetivo en común para lograr las metas propuestas.

## **2.4. HIPÓTESIS**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL:**

El sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

#### **Hipótesis Especifica 1**

La mejora del proceso de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

#### **Hipótesis Especifica 2**

La gestión del sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

## **2.5. VARIABLES.**

### **2.5.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE**

- **Control interno.** El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificará la confiabilidad de los datos contables.

- **Eficiencia administrativa.** La eficiencia administrativa es una cualidad de una empresa que desarrolla y obtiene el grupo humano o recurso humano que conforma dicha empresa.

## **2.5.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE**

- **Control interno**
  - Mejora del proceso de control interno
  - Gestión del sistema de control interno
  
- **Eficiencia administrativa.**
  - Planeamiento y Organización
  - Dirección y Control

### 2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Control Interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del proceso de control interno</li> <li>- Gestión del sistema de control interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del control interno</li> <li>- Mayor control de los recursos</li> <li>- Mejora del control interno y seguimiento de las medidas correctivas</li> <li>- Control interno y mejora del proceso del control</li> <li>- Difusión de la misión y visión de la institución</li> <li>- Conocimiento del objetivo general y procesos claves</li> <li>- Utilización del código de ética</li> <li>- Actualización de las disposiciones normativas</li> </ul>
<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Eficiencia Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamiento y Organización</li> <li>- Dirección y Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un plan estratégico actualizado</li> <li>- Utilización de planes operativos</li> <li>- Existencia del manual de organización y funciones</li> <li>- Procesos de admisión del personal cumplen perfiles adecuados</li> <li>- Prácticas de capacitación y desarrollo de personal</li> <li>- Estilo de liderazgo adecuado</li> <li>- Comunicación abierta</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Control interno adecuado</li> <li>- Seguimiento a las medidas correctivas</li> <li>- Seguimiento al proceso de retroalimentación</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN:**

##### **3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

Se utilizó la investigación aplicada. Según Murillo (2008), recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque utiliza los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

##### **3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación fue de nivel Descriptiva-transversal. Según García (2004), observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales en la realidad, e intentan analizar el fenómeno en un punto en el tiempo.

#### **3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio se realizó en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC” de la ciudad de Ica.

El periodo de estudio correspondió a los meses de junio a septiembre del presente año 2017.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. POBLACIÓN.**

Según Tamayo (1997), “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). El estudio comprendió a los empleados que laboran en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica que en total son 13 personas en los tres turnos.

#### **3.3.2. MUESTRA.**

Para Arias (2006), Es un “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Al ser una población pequeña se utilizó el muestreo por conveniencia y encuestarán a todos los empleados que brindan el servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC” de la ciudad de Ica.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **3.4.1. TÉCNICAS.**

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Esta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

#### **3.4.2. INSTRUMENTOS.**

Se utilizó el cuestionario auto administrado, que consiste en una serie de preguntas, para este caso serán 19 preguntas de opción dicotómica, con el propósito de obtener información de los consultados, y conocer su percepción sobre el tema en estudio.

### **3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.**

En lo que respecta a la validez se empleó el coeficiente alfa de Cronbach, El coeficiente alfa se puede utilizar como un índice de solidez interna. Pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo ni sobre la equivalencia entre formas alternas del instrumento. El coeficiente alfa puede visualizarse como el límite inferior del coeficiente de confiabilidad conocido como coeficiente de precisión. En otras palabras, un coeficiente alfa de 0.80 sólo implica que el coeficiente de precisión es mayor que 0.80, pero no se sabe por cuánto se diferencia. El coeficiente alfa se puede visualizar como el promedio de todos los coeficientes de confiabilidad que se obtienen por los métodos de las dos mitades.

### **3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.**

#### **3.6.1 PLAN DE RECOLECCIÓN**

- Determinar las fuentes de información
- Establecer el método adecuado para recolectar información
- Elaborar el plan de investigación
- Operacionalizar las variables, determinado dimensiones e indicadores
- Determinar la población y la muestra
- Diseñar la encuesta y elaborar el cuestionario
- Hacer una prueba piloto
- Aplicar la encuesta

#### **3.6.2 PROCESAMIENTO DE DATOS**

- Tabular
- Elaborar los cuadros estadísticos
- Realizar las pruebas de hipótesis
- Analizar e interpretar la información
- Conclusiones y recomendaciones
- Elaboración del informe final

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS:

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

		N	%
Casos	Válido	19	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	19	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**TABLA Nº 02.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
84.8	19

Por el resultado obtenido se puede decir que el instrumento es confiable en un 84.8%.

## 4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

**TABLA N° 01: MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO**

PREGUNTAS	V	N	%
1. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá mayor control de los procesos?	Si No	10 3	76.9% 23.1%
2. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá un mayor control de los recursos?	Si No	9 4	69.2% 30.8%
3. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá un mejor seguimiento a las medidas correctivas?	Si No	8 5	61.5% 38.5%
4. ¿Considera usted que el control interno mejorará el proceso de control?	Si No	9 4	69.2% 30.8%

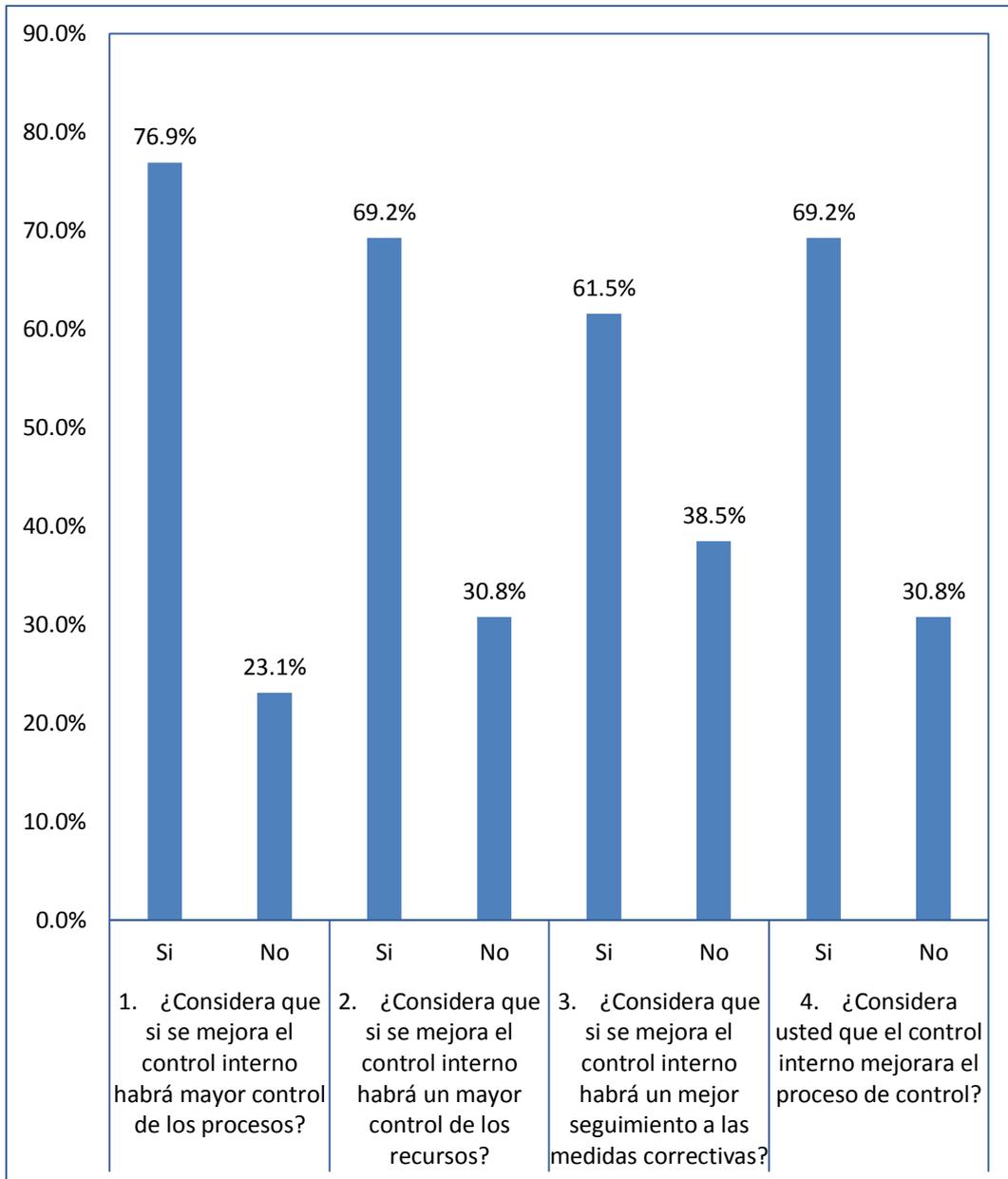
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

### **Interpretación.**

- Teniendo en cuenta la pregunta: si considera que si se mejora el control interno habrá mayor control de los procesos, el 76.9% de los encuestados manifestó que sí y un 23.1% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: si considera que sí se mejora el control interno habrá un mayor control de los recursos, el 69.2% de los encuestados manifestó que sí y un 30.8% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: que si se mejora el control interno habrá un mejor seguimiento a las medidas correctivas, el 61.5% de los encuestados manifestó que sí y un 38.5% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: si considera usted que el control interno mejorará el proceso de control, 69.2% de los encuestados manifestó que sí y un 30.8% dijo que no.

**Gráfico N°1: MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL**



Fuente: Tabla N°1  
 Autor: Elaboración propia

**TABLA N° 02: GESTIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

PREGUNTAS	V	N	%
5. ¿Se difunde la visión y misión de la institución?	Si	9	69.2%
	No	4	30.8%
6. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos a cargo de la unidad administrativa?	Si	11	84.6%
	No	2	15.4%
7. ¿Se promueve la utilización del código de Ética?	Si	2	15.4%
	No	11	84.6%
8. ¿Las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa están actualizadas?	Si	5	38.5%
	No	8	61.5%

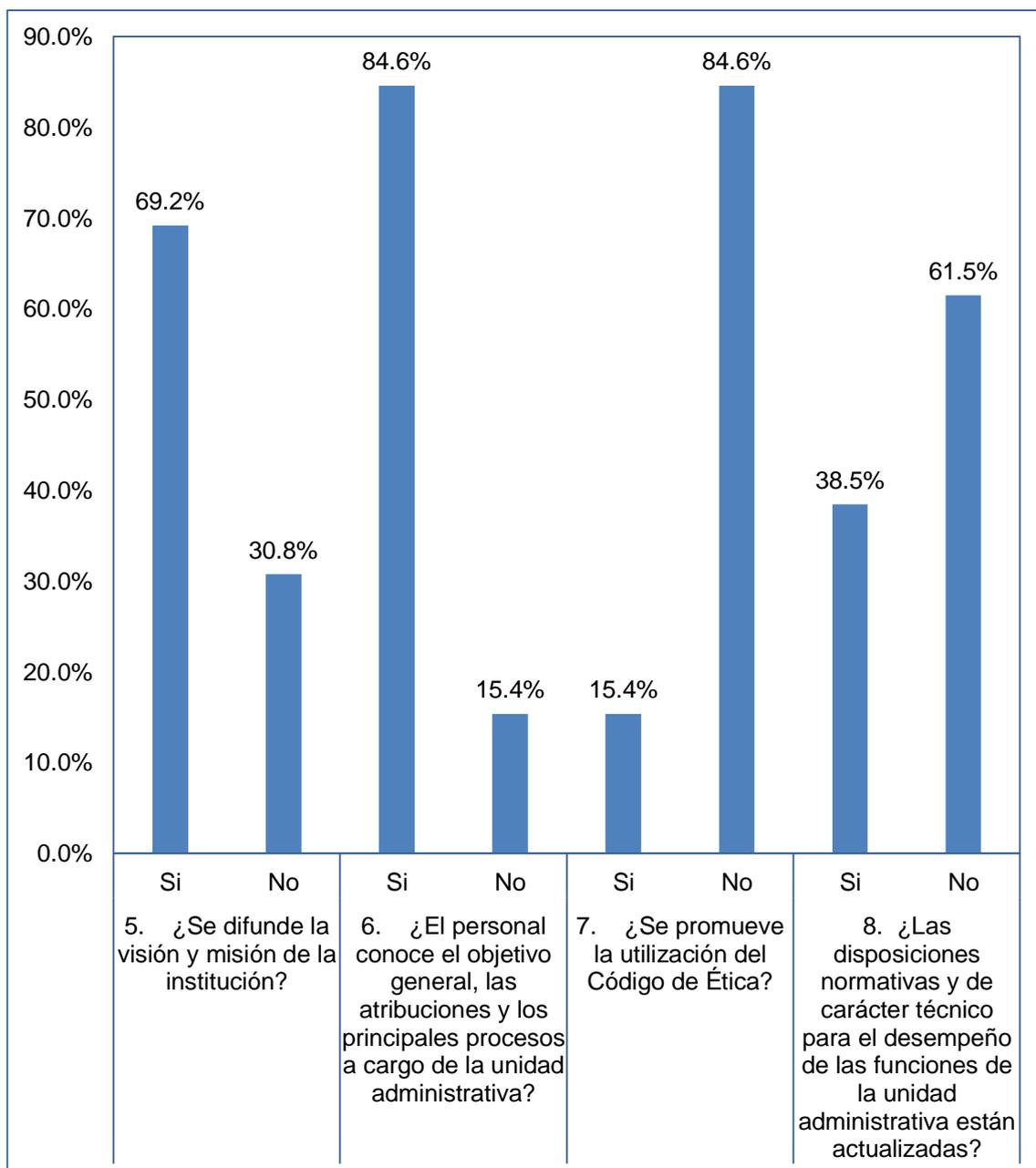
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

### **Interpretación.**

- Teniendo en cuenta la pregunta: Si se difunde la visión y misión de la institución, el 69.2% de los encuestados manifestó que sí y un 30.8% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si el personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos a cargo de la unidad administrativa, el 84.6% de los encuestados manifestó que sí y un 15.4% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si se promueve la utilización del código de ética el 15.4% de los encuestados manifestó que sí y un 84.6% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa están actualizadas el 38.5% de los encuestados manifestó que sí y un 61.5% dijo que no.

**Gráfico N°2: GESTIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**



Fuente: Tabla N°2  
 Autor: Elaboración propia

**TABLA N° 03: PLANEAMIENTO**

PREGUNTAS	V	N	%
9. ¿La institución cuenta con un plan estratégico actualizado?	Si	2	15.4%
	No	11	84.6%
10. ¿Se utilizan planes operativos?	Si	2	15.4%
	No	11	84.6%

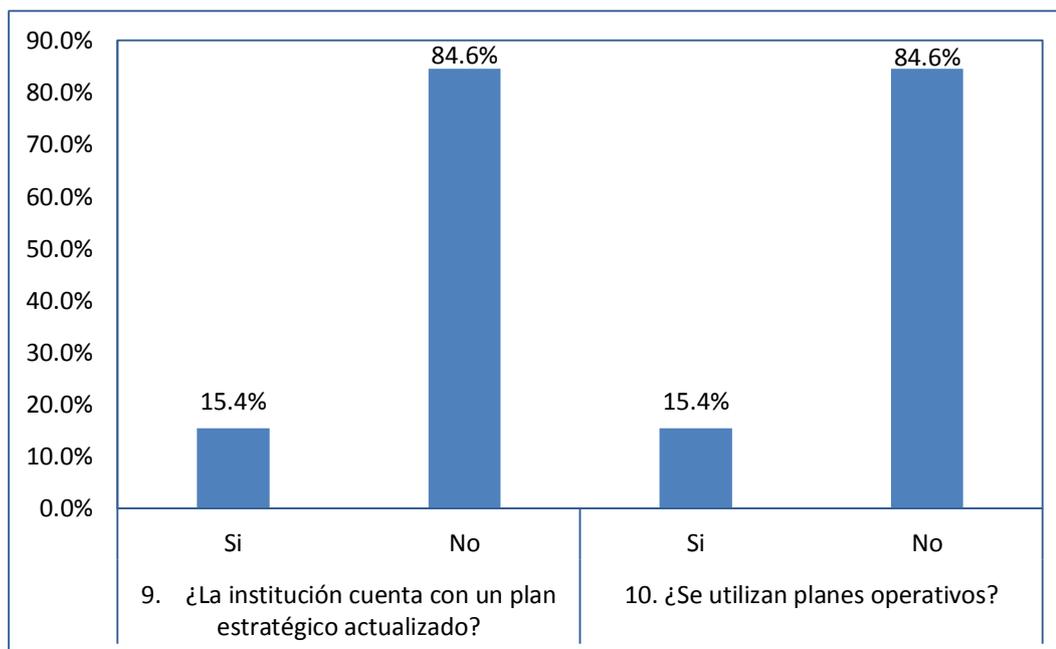
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

**Interpretación.**

- Teniendo en cuenta la pregunta: Si la institución cuenta con un plan estratégico actualizado, el 15.4% de los encuestados manifestó que sí y un 84.6% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si se utilizan planes operativo, el 15.4% de los encuestados manifestó que sí y un 84.6% dijo que no.

**GRÁFICO N°3: PLANEAMIENTO**



Fuente: Tabla N°3

Autor; Elaboración propia

**TABLA N° 04: ORGANIZACIÓN**

PREGUNTAS	V	N	%
11. ¿Existe un manual de organización y funciones?	Si	10	76.9%
	No	3	23.1%
12. ¿Los procesos de admisión del personal cumplen perfiles adecuados?	Si	3	23.1%
	No	10	76.9%
13. ¿Existen prácticas de capacitación y desarrollo de personal?	Si	3	23.1%
	No	10	76.9%

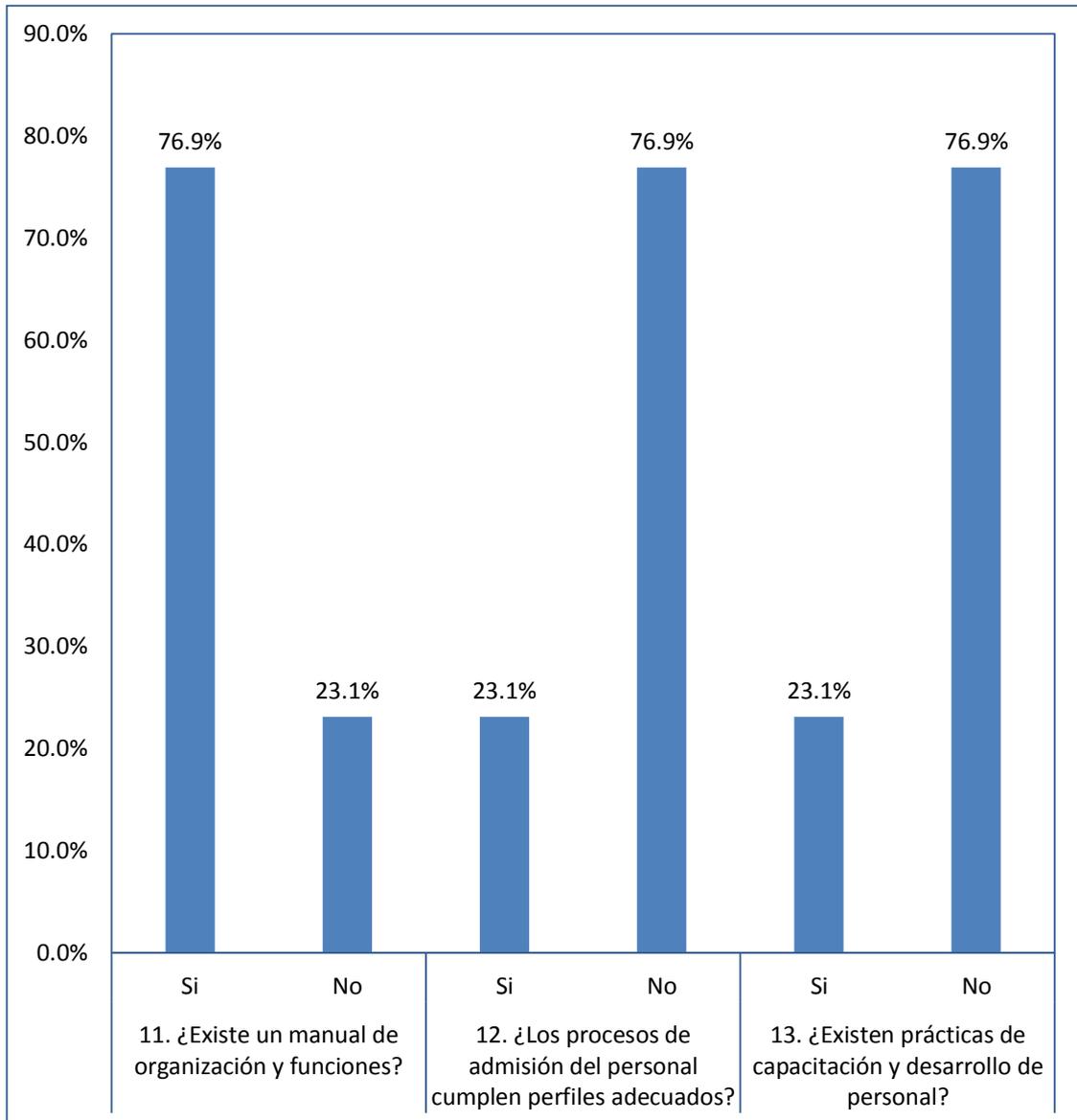
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

### **Interpretación.**

- Teniendo en cuenta la pregunta: Si existe un manual de organización y funciones, el 76.9% de los encuestados manifestó que sí y un 23.1% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si los procesos de admisión del personal cumplen perfiles adecuados, el 23.1% de los encuestados manifestó que sí y un 76.9% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si existen prácticas de capacitación y desarrollo de personal, el 23.1% de los encuestados manifestó que sí y un 76.9% dijo que no.

### GRÁFICO Nº4: ORGANIZACIÓN



Fuente: Tabla N°4  
Autor: Elaboración propia

**TABLA N° 05: DIRECCIÓN**

PREGUNTAS	V	N	%
14. ¿El estilo de liderazgo aplicado es el adecuado?	Si	2	15.4%
	No	11	84.6%
15. ¿La comunicación es abierta?	Si	5	38.5%
	No	8	61.5%
16. ¿Se propicia el trabajo en equipo?	Si	4	30.8%
	No	9	69.2%

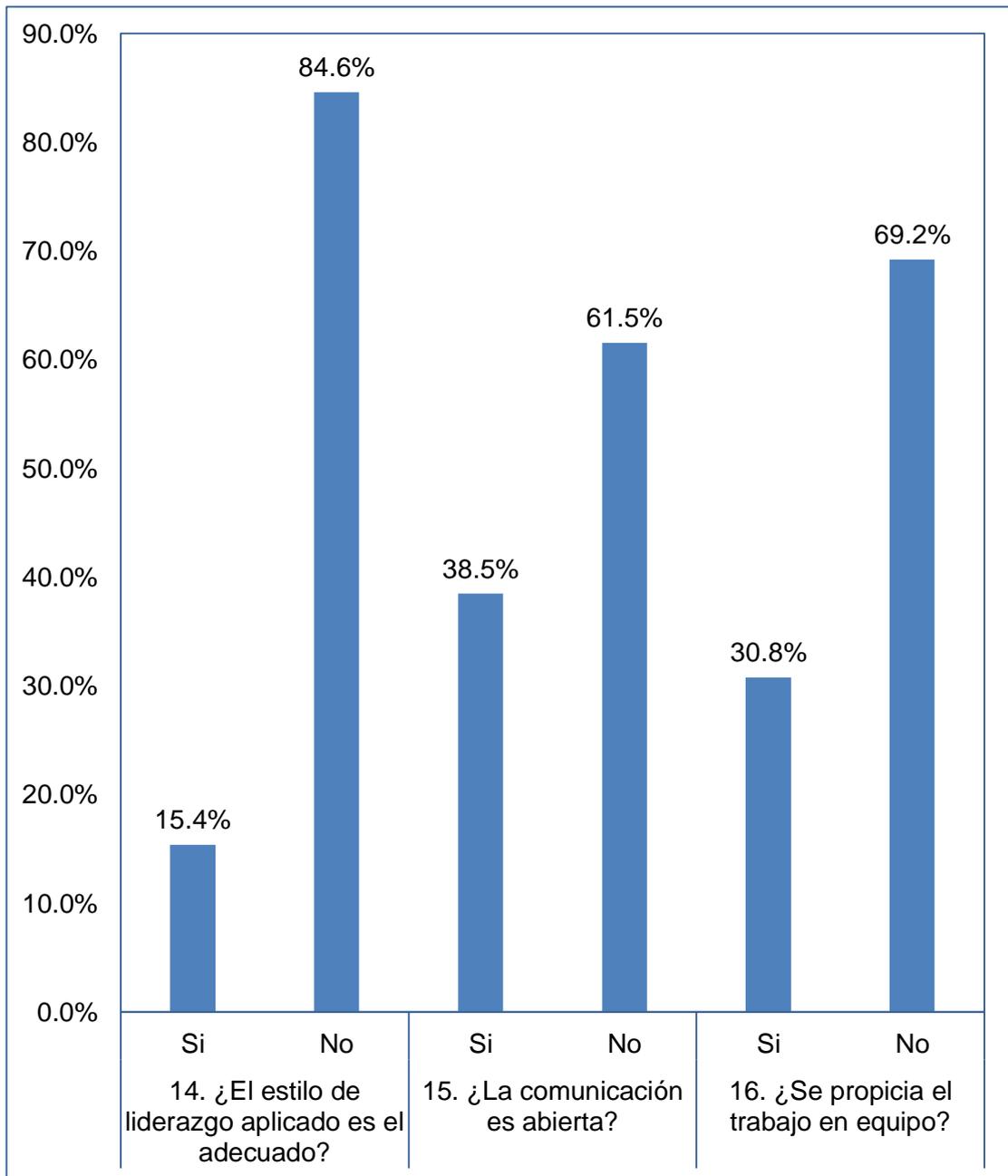
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

### **Interpretación.**

- Teniendo en cuenta la pregunta: Si el estilo de liderazgo aplicado es el adecuado, el 15.4% de los encuestados manifestó que sí y un 84.6% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si la comunicación es abierta, el 38.5% de los encuestados manifestó que sí y un 61.5% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si se propicia el trabajo en equipo, el 30.8% de los encuestados manifestó que sí y un 69.2% dijo que no.

**GRÁFICO N° 5: DIRECCIÓN**



Fuente: Tabla N°5  
Autor; Elaboración propia

**TABLA N° 06: CONTROL**

PREGUNTAS	V	N	%
17. ¿Considera que el proceso de control es el adecuado?	Si	1	7.7%
	No	12	92.3%
18. ¿Se acostumbra a dar medidas correctivas a las fallas del proceso?	Si	4	30.8%
	No	9	69.2%
19. ¿Se hace un seguimiento al proceso de retroalimentación?	Si	5	38.5%
	No	8	61.5%

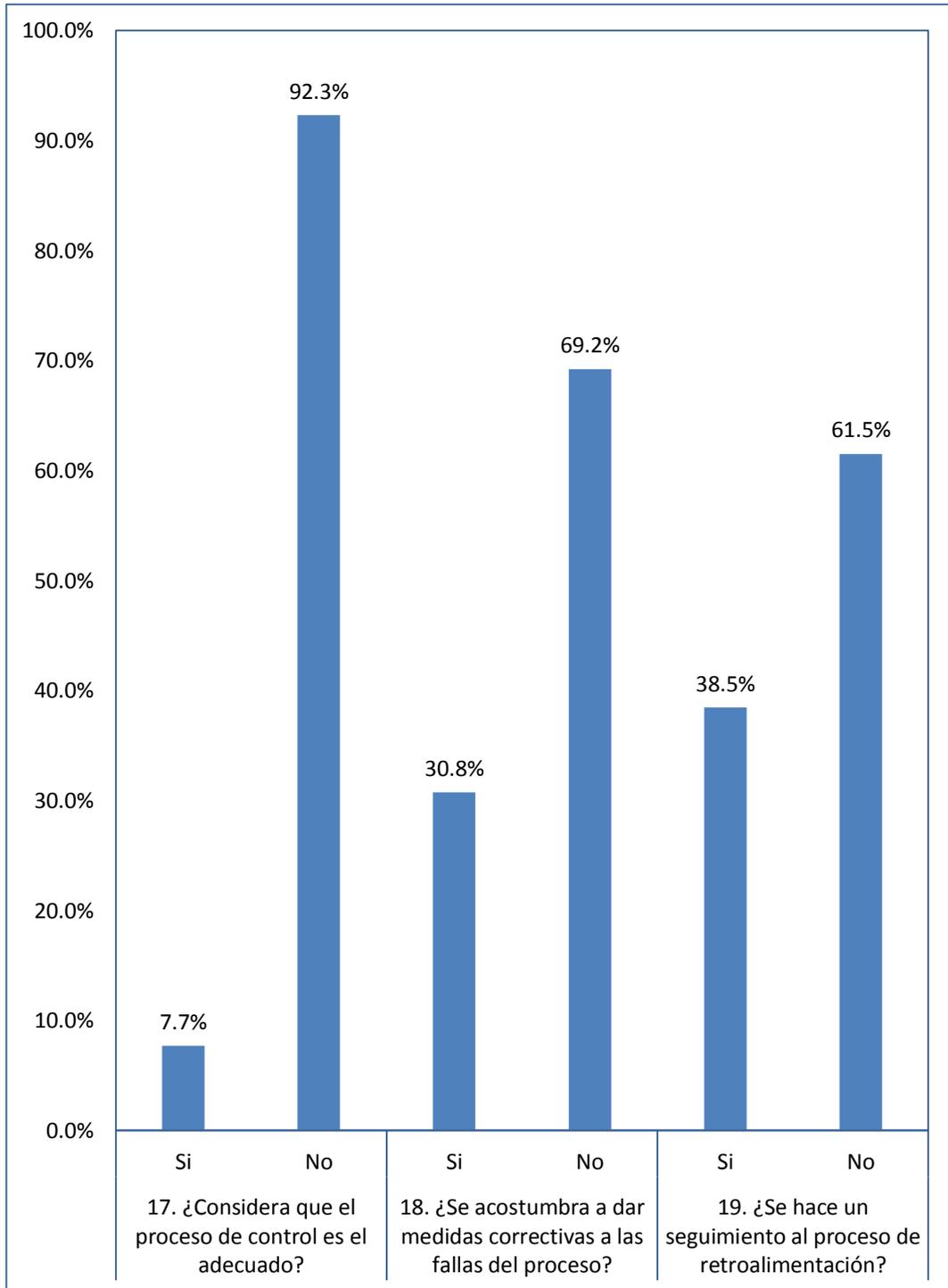
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

### **Interpretación.**

- Teniendo en cuenta la pregunta: Si Considera que el proceso de control es el adecuado, el 7.7% de los encuestados manifestó que sí y un 92.3% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si se acostumbra a dar medidas correctivas a las fallas del proceso, el 30.8% de los encuestados manifestó que sí y un 69.2% dijo que no.
- Teniendo en cuenta la pregunta: Si hace un seguimiento al proceso de retroalimentación, el 38.5% de los encuestados manifestó que sí y un 61.5% dijo que no.

## GRÁFICO N° 06: CONTROL



Fuente: Tabla N°6  
Autor; Elaboración propia

### **4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$ . Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta  $H_a$  y se rechaza  $H_o$ . Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta  $H_o$  y se rechaza  $H_a$ .

Para comprobar la hipótesis general y las específicas se procedió a realizar pruebas chi cuadrado con cada indicador de la variable sistema de control interno con la variable en eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes "OPECOVI SAC" de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01**

##### **Hipótesis alterna ( $H_a$ ).**

La mejora del proceso de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje "OPECOVI SAC" de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

##### **Hipótesis Nula ( $H_o$ ).**

La mejora del proceso de control interno no incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje "OPECOVI SAC", de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

La hipótesis planteó que la mejora del proceso de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje "OPECOVI SAC" de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017. Según la tabla N° 8, la asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,003 lo que hace significativa la incidencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta hipótesis de

Investigación, es decir, la hipótesis alterna. Por tanto, se comprueba la hipótesis. Es decir, la mejora del proceso control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje.

**TABLA N° 07: EFICIENCIA ADMINISTRATIVA SEGÚN MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO.**

**Tabla cruzada**

			Eficiencia administrativa		Total
			Si	No	
Mejora del proceso de control	Si	Recuento % del total	3 23.1%	1 7.7%	4 30.8%
	No	Recuento % del total	0 0.0%	9 69.2%	9 69.2%
Total		Recuento % del total	3 23.1%	10 76.9%	13 100.0%

**TABLA N° 8: PRUEBAS DE CHI-CUADRADO EFICIENCIA ADMINISTRATIVA CON MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO.**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,775	1	.003
N° de casos válidos	13		

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02**

**Hipótesis alterna (Ha).**

La Gestión del sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa de la empresa de servicio de administración y

operación de peaje “OPECOVI SAC” de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

**Hipótesis Nula (Ho).**

La Gestión del sistema de control interno no incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje “OPECOVI SAC” de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

La hipótesis planteó que la Gestión del sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017. Según la tabla N° 10 la asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,012 lo que hace significativa la incidencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Por lo tanto se comprueba la hipótesis. Es decir, la Gestión del sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa de la empresa de servicio de administración y operación de peaje.

**TABLA N° 9:EFICIENCIA ADMINISTRATIVA SEGÚN LA GESTION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

		Eficiencia administrativa		Total	
		Si	No		
Gestión del sistema de control interno	Si	Recuento % del total	3 23.1%	2 15.4%	5 38.5%
	No	Recuento % del total	0 0.0%	8 61.5%	8 61.5%
Total		Recuento % del total	3 23.1%	10 76.9%	13 100.0%

**TABLA N° 10:PRUEBAS DE CHI-CUADRADO EFICIENCIA ADMINISTRATIVA CON LA GESTION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,240	1	.012
N° de casos válidos	13		

### 3.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

#### Comprobación de hipótesis

##### Hipótesis alterna (Ha).

El sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje “OPECOVI SAC” de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

##### Hipótesis Nula (Ho).

El sistema de control interno no incide significativamente en la eficiencia administrativa de la empresa de servicio de administración y operación de peaje “OPECOVI SAC” de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.

La hipótesis planteó que el sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje “OPECOVI SAC” de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017. Según la tabla N° 12 la asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,000 lo que hace significativa la incidencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Por tanto se comprueba la hipótesis. Es decir el sistema de control interno incide significativamente

en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje.

**TABLA N° 11: EFICIENCIA ADMINISTRATIVA SEGÚN CONTROL INTERNO.**

**Tabla cruzada**

			Eficiencia administrativa		Total
			Si	No	
Control Interno	Si	Recuento	3	0	3
		% del total	23.1%	0.0%	23.1%
	No	Recuento	0	10	10
		% del total	0.0%	76.9%	76.9%
Total	Recuento		3	10	13
	% del total		23.1%	76.9%	100.0%

**TABLA N° 12: Pruebas de chi-cuadrado eficiencia administrativa con el control interno**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,000	1	.000
N° de casos válidos	13		

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El objetivo que se planteó en esta investigación fue: “Determinar como el sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, en la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017”. Y en el desarrollo de la investigación se estableció que el 76.9% considera que si se mejora el control interno habrá un mayor control de los procesos, también que el 84.6% de los encuestados dice que el personal conoce el objetivo general y los principales procesos a cargo de la unidad administrativa, también que otro 84.6% establece que no se promueve la utilización del código de ética, aspecto importante para lograr gestionar y mejorar adecuadamente los procesos del control interno y lograr la eficiencia administrativa.

Según Paiva, F. (2013), establece que la información recopilada en el trabajo de campo se revela que no existe un código de ética escrito, sin embargo ellos mencionaron que desde el momento en que el trabajador entra a laborar se establecen los valores éticos de manera verbal y se hace referencia al Código Ético que tiene el contratante, aun así 100% contestó que los trabajadores responden adecuadamente a la integridad y los valores éticos los entrevistados también hicieron referencia a los

valores de Compromiso, Respeto y Calidad diciendo que eran los más importantes. La segregación de funciones se proyectan un 100% en los puntos de recaudo, si se cumplen las funciones asignadas sin embargo, el administrador realiza algunas funciones de la contabilidad, hay una mala segregación de funciones, se corre el riesgo de fraude por la dependencia de una persona en todo el ciclo, Se consulta a los encuestados si ellos realizan solo las funciones destinadas a su cargo y en un 33% contestan que no realizan solo las funciones que se les asignó, dado que la falta de personal hace que ellos tengan que hacer varias cosas fuera de sus funciones, sin embargo considera un 89% que hay una buena coordinación en las áreas de trabajo. Al preguntar sobre el conocimiento de la misión, visión y valores en un 89% contestan que no la conocen, sin embargo la Junta Directiva dice que sí tiene una misión y una visión definida por lo que se le encomendó la tarea, al administrador, de que la dé a conocer a todos los empleados, siendo una empresa en crecimiento es importante saber que hacen y a donde se dirigen guiando al resto de personal a alcanzar la meta que desea sobre todo para cumplir con las metas propuesta por su contratante.

Hidalgo. E. (2010), sostiene que La falta de confiabilidad y de inversión son factores que se repiten a nivel macro: estado - empresa y micro: empresa – Empleado. Lo cual bloquea el buen desarrollo impidiendo el flujo de operaciones y la rentabilidad. Mientras que en la empresa el “secreto empresarial” es uno de los factores que obstaculizan el control interno y la reducción de costos al no invertir en la contratación de personal idóneo designado específicamente para esta política de control interno. El Control Interno es fundamental e imprescindible pero a su vez debe ser aplicado adecuadamente, siendo esta una herramienta muy útil permitiendo su aplicación a determinados procedimientos inclusive. Dentro de este marco existen las dificultades de parte de la gerencia con respecto al tipo de organización que maneja; es decir, evaluar el ambiente donde se va a aplicar los procedimientos.

## CONCLUSIONES

1. El sistema de control interno Incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje "OPECOVI SAC". Estableciéndose que si bien existe un sistema de control interno este no funciona adecuadamente, ya que los procesos no son los adecuados y no hay una aplicación eficiente de los recursos, según los resultados de la encuesta el 76.9% de los encuestados que dicen no estar de acuerdo con el sistema de control interno no logran alcanzar un nivel de eficiencia administrativa adecuada. también el 23.1% de los encuestados que dijo estar de acuerdo con el sistema de control interno logran una eficiencia administrativa adecuada.
2. La mejora del proceso de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje "OPECOVI SAC". Estableciéndose que existe una percepción positiva hacia la mejora de los procesos de control internos, al uso racional de los recursos y a la realización de medidas correctivas para contar con un mayor control y lograr la eficiencia administrativa. Según los resultados de la encuesta el 69.2% de los encuestados dijo que no existe la mejora del control interno y ellos no logran alcanzar un nivel de eficiencia administrativa adecuado. también el 23.1% de los encuestados que dijo estar de acuerdo con el sistema de control interno logran una eficiencia administrativa adecuada.
3. La gestión del sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peaje "OPECOVI SAC". Estableciéndose que se conoce la misión, visión y objetivos de la empresa este no se cumple adecuadamente, no se promueve la utilización del código de ética y las disposiciones normativas no están actualizados para un mejor desempeño de las funciones en la unidad administrativa, según los resultados de la encuesta el 61.5% de los encuestados dijo que no existe una gestión correcta del control

interno y que ellos no logran alcanzar un nivel de eficiencia administrativa adecuado. también el 23.1% de los encuestados que dijo estar de acuerdo con el sistema de control interno logran una eficiencia administrativa adecuada.

## RECOMENDACIONES

1. Mejorar el sistema de control interno, propiciando para ello, la utilización adecuada del sistema de control interno cumpliendo con el alcance de aplicación de manual de procedimientos operativo de recaudación, segregar funciones para contratar al personal con el área administrativa y ejecutar correctamente las operaciones en el cobro del peaje como no dar mal los vueltos o pasarse los ejes, lo que traería como consecuencia lograr la eficiencia administrativa, mejorando el proceso de control y utilizando adecuadamente las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa,
2. Mejorar el proceso de control interno, corrigiendo para ello todas las actividades negativas o que no se cumplen como llegar temprano, utilizar completamente el uniforme laboral y no ingresar con celular al área de trabajo para lograr un mejor control de los recursos evitando la pérdida de los mismos, darle un mejor seguimiento a las medidas correctivas promoviendo la capacitación a todo el personal, supervisión constante del proceso y establecer los lineamientos de liderazgo, compromiso y política de seguridad, realizar arqueos sorpresa y determinar que se está haciendo lo correcto.
3. Mejorar la gestión del sistema de control interno, para ello se debe cumplir con los procedimientos operativo, promover la utilización del código de ética realizando reuniones con todo el personal, cumplir con los objetivos y metas planteados, conocer las obligaciones y atribuciones de cada empleado en el cargo que le toca desempeñar, promover el cumplimiento de las normas, asegurar que los trabajadores conozcan los reglamentos, instrucciones y especificaciones técnicas de trabajo, mantener un ambiente seguro y saludable y actualizar las disposiciones normativas de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ➤ Bibliográficas

- Amat, J. (1996). El control de gestión: Una perspectiva de dirección. Barcelona: Gestión 2000.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Ballvé, M. (2000). Tablero de Control. Buenos Aires: Macchi
- Blanco, F. (1997). El control integrado de gestión: Iniciación a la dirección por sistemas. Undécima Ed. México D.F: Limusa.
- Bohórquez, L. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional. críticas y desafíos. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 19, núm. 26, julio-diciembre, 2011, pp. 307-322 Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana Medellín.
- Chiavenato, I. (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ta edición. México: Mc Graw Hill.
- Davenport, T. (2006), “Capital Humano Creando Nuevas Ventajas Competitivas a través de las Personas”. Harvard: Gestión 2000 SA
- Fayol, H. (2011). Principios de Organización. En Rodríguez, Fundamentos de Gestión empresarial. mexicana: mexicana
- García, T. (2012). Definición de dirección. México: Rouse, S.A.
- Goldstein. (2011). Concepto de planeación. En Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de México: mexicana.
- Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de la empresa. México: McGraw-HILL
- Grant, M. (1999). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Implicaciones para la formulación de estrategias. United States of America: British Library Catalogación en datos de publicaciones.
- Jara, E. (2009). El Control en el Proceso Administrativo. Editorial: GUTA

- Koontz, H. (2011). Definición de dirección. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial. mexicana: mexicana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). Elementos de Administración. 5 ta Ed. España: Mac Graw Hill.
- Liviu, C., Sorina, G. y Radu, O. (2008). Control estratégico y sistemas de medición del desempeño. Anales de la Universidad de Oradea, Economic Science Series, 17 (4), 189-194
- López, B. (2013). “Análisis del proceso administrativo y sula operatividad el cantón el triunfo, provincia del Guayas”. Tesis de la Universidad Estatal de Milagro. Ecuador
- Mantilla, S. (2004). Problemas de Control Interno en el uso de derivados. Una herramienta de información para considerar el COSO Internal Control Integrated Framework en Aplicaciones de derivados. Bogotá, Colombia: ECOE
- Maslow, A. (1990). La amplitud de la naturaleza humana. Estados unidos: Trillas.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea S.A
- Pereyra, J. (2005). Recursos humanos y las ventajas del uso de las nuevas tecnologías en las empresas. Revista “Computer world” (02/12/2005), N°:1080 Pag: 28.
- Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. La Habana: CECOFIS
- Reis, P. (2007). El institucionalismo norteamericano: orígenes y presente. Revista de Economía Institucional, 9 (16), 315-325
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración/Management Prentice México: Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez, S. (2011). Etapas de organización. Ciudad de México: mexicana.
- Simons, R. (1994). Cómo los nuevos gerentes utilizan los sistemas de control como palancas de renovación estratégica. (Universidad, Ed.) Strategic Management Journal, 15 (3), 169-189

- Stansbury, J. y Barry, B. (2007). Los programas de ética y la paradoja del control. *Business Ethics Quarterly*, 17 (2), 239-261.
- Stoner, F. (2012). Definición de control. En Martínez. *Gestión Empresarial*. México: Interamericana.
- Tamayo, M. (1997) *El Proceso de la Investigación científica*. Editorial Limusa S.A. México.
- Taylor, F. (1911). *Los principios de la gerencia científica*, Nueva York: Harper y hermanos.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Capacidades dinámicas y gestión estratégica. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Volberda, H. (2004). Crisis en estrategia: fragmentación, integración o síntesis. *European Management Review*, 1, 35-42.
- Williamson, O. (1996). *La lógica de la organización económica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Winter, S. (2003). Entender las capacidades dinámicas. *Diario de Gestión Estratégica*, 24 (10), 991 – 995
- Wright, P. y McMahan, G. (2007). Perspectivas teóricas para la gestión estratégica de los recursos humanos. En S. Jackson, & R. Schuler, *Gestión Estratégica de Recursos Humanos* (2 ed.). Blackwell Publishing.

#### ➤ Páginas web

- Amaro, A. (2013). La importancia del control interno en la empresa. Recuperado de: [www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/](http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/)
- Anunziatta, B., Coronel, M. y Fernández, B. (2014). (Tesis de licenciatura). *“Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso “Multitecnos S.A.” de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012-2013.”*Guayaquil Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Disponible en:

- <http://docplayer.es/18433753-Elaboracion-e-implementacion-de-un-sistema-de-control-interno-caso-multitecnos-s-a-de-la-ciudad-de-guayaquil-para-el-periodo-2012-2013.html>
- Chiavenato, I. (2012). Elementos básicos del proceso Administrativo. Recuperada de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
  - Enrique, R. (2010). Administración moderna: Administración estratégica. Extraído el 07/05/2017 en: <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/administracionestrategica.html>
  - Espinoza, D. (2013). (Tesis de licenciatura). *“El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la municipalidad de chorrillos”*. Disponible en: [www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1166/1/espinoza\\_qd.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1166/1/espinoza_qd.pdf)
  - García, T. (2012). Definición de planeación. México: Rouse, S.A. recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
  - García, J. (2004). Estudios descriptivos. Disponible en: <http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/bloqueiii/docbiii/estudios%20descriptivos.pdf>
  - Hemeryth, F. y Sánchez, J. (2013). (Tesis de licenciatura). *“Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora a&a s.a.c. de la ciudad de Trujillo - 2013”*. Universidad privada antenor Orrego. Disponible en: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH\\_FLAVIA\\_IMPLEMENTACION\\_SISTEMA\\_CONTROL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf)
  - Hidalgo, E. (2010). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre- prensa digital en lima-cercado. Tesis para optar el título profesional de contador público. Universidad San Martín de Porras. Perú. [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo\\_ev.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo_ev.pdf)

- Huamán, F. & Sobrino P. (2012). (Tesis de licenciatura). *“Diseño de sistema de gestión de almacén para la mejora del sistema control de la información de la empresa Vitivinícola Bodega Bailetti Chincha”*. Disponible en:  
<http://repositorio.autonomaedica.edu.pe/bitstream/autonomaedica/50/3/FERNANDO%20HUAMAN%20ATUNCAR%20%20-%20DISENO%20DE%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20DE%20ALMACEN.pdf>
- Morales, J. y Luna. L. (2013). (Tesis de licenciatura). *“Análisis, diseño e implementación de un sistema de control y liquidación de personal para una empresa de seguridad y vigilancia”*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú. Disponible en:  
[repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2334](http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2334)
- Murillo, W. (2008). La investigación científica. Disponible en:  
<https://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- Ortiz, A. (s.f). Eficiencia administrativa. Recuperado de:  
[http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2715/1/EPUSS\\_MGSS\\_TESIS\\_HEREDIA.pdf](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2715/1/EPUSS_MGSS_TESIS_HEREDIA.pdf)
- Paiva, F. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A. recuperado de:  
[www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/2630/2380](http://www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/2630/2380)
- Pariona, C. (2007). (Tesis de maestría). *“Sistema de control gerencial basado en el cuadro de mando integral – caso empresas asociativas de la Región-Junín (2003 –2005)”*. Disponible en:  
[cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2847/1/Pariona\\_cc.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2847/1/Pariona_cc.pdf)
- Rodríguez, L. (2013). (Tesis de licenciatura). *“Reestructuración del sistema de control interno administrativo y contable de la gasolinera mobil en la ciudad de esmeraldas”*. Disponible en:  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/53/1/LAURA%20RODRIGUEZ.pdf>

- Rojas, W. (2007). (Tesis de licenciatura). *“Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Disponible en:  
<https://es.slideshare.net/magdalenakarlosgarsiya/tesis-normas-de-control-intrno>
  
- Salcedo, V. y Balcazar, D. (2016). (Tesis de licenciatura). *“Implementación de un sistema de planeamiento y control de producción. Caso empresa Packaging Products del Perú”*. Universidad San Ignacio de Loyola. Disponible en:  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2435/2/Resumen\\_Balcazar\\_Implementacion\\_de\\_un\\_sistema\\_de\\_planeamiento\\_y\\_control.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2435/2/Resumen_Balcazar_Implementacion_de_un_sistema_de_planeamiento_y_control.pdf)
  
- Saravia, M. (2012) (Tesis de licenciatura). *“Desarrollo de un sistema integral de control de distribución e inventarios para la empresa cobertura del sur s.a.c. en chincha”*. Disponible en:  
<http://repositorio.autonmadeica.edu.pe/bitstream/autonmadeica/48/1/MIGUEL%20ANGEL%20SARAVIA%20YATACO%20-%20SISTEMA%20INTEGRAL%20DE%20DISTRIBUCION%20E%20INVENTARIOS.pdf>
  
- Segovia, J. (2011). (Tesis de licenciatura). *“Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía DATUGOURMET CIA. LTDA”*. Universidad Central del Ecuador. Disponible en:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/991/1/T-UCE-0003-124.pdf>
  
- Soto, O. (2015). (Tesis de maestría). *“Eficiencia en la aplicación de la administración estratégica en la organización de comisión federal de electricidad división oriente en el estado de Veracruz-Méjico”*. Disponible en:  
<cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30683/1/soto%20santiago1d4.pdf>

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE PEAJES “OPECOVI SAC”, DE LA CIUDAD DE ICA EN LOS MESES DE JUNIO A SETIEMBRE DE 2017.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿En qué medida el sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017?</p> <p><b>PROBLEMA SECUNDARIOS</b></p> <p><b>PROBLEMA SECUNDARIO 1</b> ¿De qué manera la mejora del proceso de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017?</p> <p><b>PROBLEMA SECUNDARIO 2</b> ¿De qué manera la gestión del sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica, en los meses de junio a setiembre de 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar como el sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes, “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica, en los meses de junio a setiembre de 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b> Analizar como la mejora del proceso de control interno incide en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.</p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b> Analizar como la gestión del sistema de control interno incide en la eficiencia administrativa de la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> El sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes, “OPECOVI SAC”, en la ciudad de Ica en los meses de junio a setiembre de 2017.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</b></p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIA 1</b> La mejora del proceso de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes, “OPECOVI SAC”, en la ciudad de Ica, en los meses de junio a setiembre de 2017.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIA 2</b> La gestión del sistema de control interno incide significativamente en la eficiencia administrativa en la empresa de servicio de administración y operación de peajes “OPECOVI SAC”, de la ciudad de Ica, en los meses de junio a setiembre de 2017.</p>	<p>Control Interno</p> <p>Eficiencia Administrativa</p>	<p>- Mejora del proceso de control interno</p> <p>- Gestión del sistema de control interno</p> <p>-Planeamiento y Organización</p> <p>- Dirección y Control</p>

## CUESTIONARIO



**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE PEAJES “OPECOVI SAC”, DE LA CIUDAD DE ICA EN LOS MESES DE JUNIO A SETIEMBRE DE 2017.**

Lee cada pregunta y elige la respuesta que mejor describe cada situación, Esto no es un examen; no existen respuestas buenas o malas. Por favor haz un aspa en la respuesta de cada pregunta.

### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **Mejora del proceso de control interno**

1. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá mayor control de los procesos?
  - a) Si
  - b) No
  
2. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá un mayor control de los recursos?
  - a) Si
  - b) No
  
3. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá un mejor seguimiento a las medidas correctivas?
  - a) Si
  - b) No
  
4. ¿Considera usted que el control interno mejorará el proceso de control?
  - a) Si
  - b) No

### **Gestión del sistema de control interno**

5. ¿Se difunde la visión y misión de la institución?

- a) Si
- b) No

6. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos a cargo de la unidad administrativa?

- a) Si
- b) No

7. ¿Se promueve la utilización del Código de Ética?

- a) Si
- b) No

8. ¿Las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa están actualizadas?

- a) Si
- b) No

### **EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**

#### **Planeamiento**

9. ¿La institución cuenta con un plan estratégico actualizado?

- a) Si
- b) No

10. ¿Se utilizan planes operativos?

- a) Si
- b) No

#### **Organización**

11. ¿Existe un manual de organización y funciones?

- a) Si
- b) No

12. ¿Los procesos de admisión del personal cumplen perfiles adecuados?

- a) Si
- b) No

13. ¿Existen prácticas de capacitación y desarrollo de personal?

- a) Si
- b) No

### **Dirección**

14. ¿El estilo de liderazgo aplicado es el adecuado?

- a) Si
- b) No

15. ¿La comunicación es abierta?

- a) Si
- b) No

16. ¿Se propicia el trabajo en equipo?

- a) Si
- b) No

### **Control**

17. ¿Considera que el proceso de control es el adecuado?

- a) Si
- b) No

18. ¿Se acostumbra a dar medidas correctivas a las fallas del proceso?

- a) Si
- b) No

19. ¿Se hace un seguimiento al proceso de retroalimentación?

- c) Si
- d) No

**Gracias por su colaboración**

### ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá mayor control de los procesos?	28.77	8.359	.440	.848
2. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá un mayor control de los recursos?	28.69	8.731	.248	.834
3. ¿Considera que si se mejora el control interno habrá un mejor seguimiento a las medidas correctivas?	28.62	7.923	.522	.795
4. ¿Considera usted que el control interno mejorará el proceso de control?	28.69	8.397	.373	.818
5. ¿Se difunde la visión y misión de la institución?	28.69	10.731	-.411	.913
6. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos a cargo de la unidad administrativa?	28.85	8.974	.245	.835
7. ¿Se promueve la utilización del Código de Ética?	28.15	8.141	.646	.792
8. ¿Las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa están actualizadas?	28.38	8.423	.336	.822

9. ¿La institución cuenta con un plan estratégico actualizado?	28.15	8.474	.481	.810
10. ¿Se utilizan planes operativos?	28.15	10.474	-.390	.896
11. ¿Existe un manual de organización y funciones?	28.77	9.359	.043	.859
12. ¿Los procesos de admisión del personal cumplen perfiles adecuados?	28.23	7.692	.733	.772
13. ¿Existen prácticas de capacitación y desarrollo de personal?	28.23	9.692	-.080	.872
14. ¿El estilo de liderazgo aplicado es el adecuado?	28.15	9.308	.095	.850
15. ¿La comunicación es abierta?	28.38	9.756	-.109	.882
16. ¿Se propicia el trabajo en equipo?	28.31	7.731	.638	.779
17. ¿Considera que el proceso de control es el adecuado?	28.08	9.244	.205	.840
18. ¿Se acostumbra a dar medidas correctivas a las fallas del proceso?	28.31	9.397	.013	.864
19. ¿Se hace un seguimiento al proceso de retroalimentación?	28.38	7.256	.790	.752