

# Universidad de Huánuco

## Facultad de Ciencias Empresariales

### ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## TESIS

DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE  
DECISIONES EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE  
ALIMENTOS CHICOMA S.A.C., HUÁNUCO – 2018.

**Para Optar el Título Profesional de :  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

### TESISTA

Bach. RUBINA BUSTILLOS, Maribett Yojana

### ASESOR

Mtro. SOTO ESPEJO, Simeon

Huánuco - Perú  
2019

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 4:00 p.m. horas del día 26 del mes de noviembre del año 2019, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Mtro. William Giovanni Linares Beraún	(Presidente)
Mtro. Juan Daniel Toledo Martínez	(Secretario)
Mtro. Samuel Cirilo Palomino Lozano	(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 1376-2019-D-FCOMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "**DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CHICOMA S.A.C., HUÁNUCO-2018**", presentada por el (la) Bachiller **RUBINA BUSTILLOS, Maribett Yojana**; para optar el **título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**.


Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) aprobada con el calificativo cuantitativo de 13 (trece) y cualitativo de suficiente (Art.45 y 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 5:00 p.m. horas del día 26 del mes de noviembre del año 2019, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

  
Mtro. William Giovanni Linares Beraún  
PRESIDENTE

  
Mtro. Juan Daniel Toledo Martínez  
SECRETARIO

  
Mtro. Samuel Cirilo Palomino Lozano  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios por las bendiciones que me ha dado en mi vida, por estar siempre a mi lado y darme una familia maravillosa, por permitirme llegar a esta etapa de mi carrera, protegiéndome en cada paso que doy y por ayudarme a ser la persona que hoy en día soy y a mis padres por su apoyo incondicional que me han brindado.

## **AGRADECIMIENTO**

- Quiero agradecer primero a Dios, porque me permite sonreír ante todos mis logros y por el don de la perseverancia para alcanzar esta meta.
- A mis Padres por su muestra de apoyo brindado, por confiar y creer en mí, les agradezco la orientación de motivación que siempre me han otorgado para hacer de mí una mejor persona .También mi agradecimiento por la comprensión y el sacrificio de mis hijos y esposo, que me apoyaron en esta gran etapa.
- A la Universidad de Huánuco y a los docentes por haberme brindado sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día y finalmente pudiera graduarme.
- También agradezco a mis asesores por su tiempo y apoyo que me dieron en el desarrollo de este proyecto

<b>INDICE</b>	<b>PAG</b>
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Resumen	VI
Summary	VII
Introducción	VIII

### CAPITULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema	10
1.2. Formulación del Problema	14
1.3. Objetivo General	14
1.4. Objetivos Específicos	15
1.5. Justificación de la Investigación	15
1.6. Limitaciones de la Investigación	16
1.7. Viabilidad de la Investigación	16

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	17
2.2. Bases Teóricas	22
2.3. Definiciones Conceptuales	38
2.4. Hipótesis	48
2.5. Variables	48
2.5.1. Variable Independiente	48
2.5.2. Variable Dependiente	49
2.6. Operacionalización de Variables	50

### CAPITULO III

#### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación	52
3.1.1. Enfoque	52
3.1.2. Alcance o Nivel	52
3.2.3. Diseño	53
3.2. Población y Muestra	54
3.3. Técnicas e instrumento de recolección de datos	54
3.3.1. Para la recolección de datos	54

3.3.2. Para la presentación de datos	55
3.3.3. Para el análisis e interpretación de datos	55
<u>CAPITULO IV</u>	
RESULTADOS	
4.1. Procesamiento de datos	56
4.2. Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis	84
<u>CAPITULO V</u>	
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1. Contrastación de los resultados del trabajo de investigación	91
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	99
ANEXOS	102

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación titulado “Diagnostico del Control Interno en la toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C., Huánuco - 2018” tuvo como objetivo general determinar la incidencia que existe entre el Control interno y la toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C., dicha investigación fue realizada mediante un enfoque cuantitativo, utilizando un método hipotético-deductivo, estudio de tipo básico, con un diseño no experimental-transversal-descriptivo-correlacional. Se trabajó con una población que estuvo formada por 40 trabajadores de dicha institución entre operativos y administrativos, la muestra estuvo constituida por el 100% de la población por ser muy pequeña.

Para la recolección de información se utilizó como técnica la encuesta, a través de dos cuestionarios, uno para medir el control interno y el otro para medir la toma de decisiones; conllevó aplicar técnicas de acopio de datos como observación, entrevista, y revisión documentaria, con el soporte técnico de los instrumentos propios, tal como la guía de observación, entrevistas, cuestionarios, guía de revisión y evaluación de documentos.

Es así que del análisis realizado a la Empresa se obtuvo como resultado que actualmente carece de controles internos, en la que se detectó una serie de deficiencias como la falta de ciertos instrumentos de gestión, haciendo que mucho de los trabajadores realizan sus actividades de forma empírica

Palabras clave: Diagnóstico, Control interno y toma de decisiones,

## **SUMMARY**

The present research work graduated with a title Diagnostic of Internal Control in the decision making in the Distribution Company of Alimentos Chicoma S.A.C, Huanuco correlacional - 2018 had like realistic general to determine the incidence that exists between Internal Control and the decision making in the Distribution Company of Alimentos Chicoma S.A.C, said investigation was accomplished by means of a quantitative focus, using a hypothetical-deductive method, study of basic rate, with a design not experimental side road descriptive -. It was worked up with a population that was composed of 40 workers of the aforementioned institution between operations and white-collar workers, he shows her it was composed of 100 % of the population to be too small.

For information retrieval it was used as technique one to measure internal control and the other one to measure decision making polls her, through two questionnaires,; It involved to apply techniques of data acquisition like observation, interview, and revision would document, with the technical support of the own instruments, same as the guide of observation, interviews, questionnaires, guideline of revision and evaluation of documents.

It is as soon as of the realized analysis to the Company it was obtained as a result that at present lacks of internal controls, in which a series of deficiencies were detected as the lack of certain instruments of step, making that a lot of the workers they accomplish your activities of empiric way

Passwords: I diagnose, Internal Control and decision making.



## INTRODUCCIÓN

En toda institución sea pública o privada el control interno es tan importante tanto a nivel financiero, operativo, de talento humano y demás componentes de una organización, que a nivel mundial existen tanto normas como instituciones que orientan, certifican y apoyan este tipo de decisiones para el desarrollo y crecimiento de las instituciones. El Control de la empresa es fundamental para que pueda supervivir, es evidente que la gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas mueren bien por falta de control, bien por la existencia de un inadecuado sistema de Control. Es importante mencionar que el control interno de la Gestión Empresarial requiere una adecuada sistematización que permita que dichos controles sean eficaces frente a todos los objetivos que deben conseguir. El Sistema de control interno es un conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta directiva o la alta dirección de una organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable, y poder conseguir y propiciar la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados.

La tesis se presenta organizada en Capítulos, siendo:

**Capítulo I.** contiene: el planteamiento del problema, con la descripción respectiva, la formulación del problema, los objetivos generales y específicos, y la justificación.

**Capítulo II.-** contiene: el Marco Teórico, presentada con antecedentes de la investigación, bases teóricas correspondientes a la variable independiente y a la variable dependiente, las definiciones de términos básicos, las hipótesis, generales y específicos, y la operacionalización de las variables.

**Capítulo III.-** contiene: el tipo y nivel de la investigación; el esquema y tipo de investigación, la población y muestra; los métodos de investigación empleados,

las técnicas e instrumentos para la obtención y procesamiento de los datos obtenidos.

**Capítulo IV**, contiene: Los Resultados, que son presentados, analizados e interpretados en cuadros y gráficos por el software spss por cada variable en estudio e indicadores definidos por cada uno de ellos, para luego pasar a la contrastación de las hipótesis con la tabla distribución de frecuencia, la fórmula de la Chi-cuadrada y la escala global de la estimación, asimismo pasar a la discusión de resultados.

Se culmina con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía empleada, se alcanza el indicador con el cuestionario específico empleado para la recopilación de datos que fueron procesados y son presentados en el rubro de los resultados.

## CAPITULO I

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción del problema**

En la última década, los avances en la tecnología de la información, el proceso de globalización, cambio de estilos de vida de los consumidores, el cambio en las normas de aplicación contable y varios factores del entorno han generado la aplicación de nuevos métodos, herramientas y procesos para poder adaptarse a estos acontecimientos versátiles que exige el mercado y para poder cumplir con los objetivos de la organización; en este afán de responder de manera competitiva a las exigencias actuales, las organizaciones, tanto públicas como privadas, destinan recursos, que generan cambios significativos tanto a nivel administrativo como también a nivel operativo de la institución, desde este panorama, la organización que no se adapta a estas nuevas exigencias pasa a ser ineficiente, por tal motivo no alcanzará sus objetivos y dejará de ser competitiva. A nivel mundial, hoy en día, el diseño e implementación del control interno es el primer paso para el diagnóstico, evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia del uso de diversos recursos dentro de la organización y tomar buenas decisiones, un adecuado funcionamiento permite a la directiva y a las demás áreas poder diseñar estrategias de solución orientadas a la solución de los posibles conflictos y riesgos que se presenten en los diversos procesos de la organización. Con el cursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos

controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos, de lo anterior, en la organización urge la implementación de sistemas control interno, que permita diagnosticar, salvaguardar y ayudar a la toma de decisiones sobre las problemáticas que se presentan. Teniendo en cuenta que el éxito en una organización gira en torno a la adecuada toma de decisiones; sin embargo, tomar decisiones no es una tarea fácil, y mucho menos cuando se trata de una organización; por eso, es necesario contar con información que sea fruto de un sistema bien estructurado.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control>.

En el Perú la preocupación que existe sobre las empresas privadas es el manejo de un sistema de control interno, últimamente se ha podido ver gran cantidad de grandes y medianas empresas que de la noche a la mañana ya no lo eran, algunas empresas quebradas, otras en reestructuración y otras declaradas como insolventes, frente a estos hechos las interrogantes que nos planteamos es si acaso los hechos mencionados no son previsibles, si los estados financieros no son un parámetro de medición o es que el patrimonio se puede observar y desaparecer de la noche a la mañana y las empresas pueden decir hasta aquí llegamos; y además. Cuando uno analiza esta problemática se piensa en la importancia que tiene el Sistema de control interno a

efectos de que pueda permitir que la empresa subsista y desarrolle. El Sistema de control interno de las empresas privadas, se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables,

Recuperado de: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/>

El tamaño de la Empresa no es un factor que delimitara la importancia del sistema ya que en organizaciones donde existe un solo dueño el cual el igual que toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, así como de contar con un sistema de control interno más adecuado para esta.

El contar con un Control Interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad.

El tener un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

En la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C. donde se va a realizar la investigación, se observa ciertas deficiencias como: no se supervisa, las áreas de la empresa, falta de control, los transportistas no cumplen con la ruta establecida, no entregan los productos en el tiempo establecido, no se conoce cuál es el inventario

de los productos, utilizan mal los recursos materiales de la empresa, asimismo no se sabe si están declarando los impuestos adecuadamente, no visitan a los clientes si les llega su pedido, y eso trae consigo morosidad al momento de pagar sus cuentas a la empresa; las causas que están generando estos problemas es porque la Organización no cuenta con el manual de organización y Funciones (MOF), la empresa no cuenta con políticas, normas y una cultura organizacional implantada, no se capacita a los nuevos empleados; si estos indicadores de falencias persiste en la empresa, las consecuencias serían que puedan desaparecer del mercado, disminución de la rentabilidad, aumenta la morosidad de los clientes, multas de parte de la SUNAT y clientes insatisfechos; si analizamos cuidadosamente lo que muestran en la Empresa son deficiencias que se están dando actualmente, en la presente investigación lo que se requiere es reducir lo antes mencionado en base al : diagnóstico del Sistema del control Interno que permita realizar un control adecuado a las actividades de toda las áreas de la empresa y asegurar el cumplimiento de los objetivos, con el fin de estructurarse, sistematizarse y ejecutarse las deficiencias encontradas como resultado del proceso de Control Interno, donde estas deben ser puestas a disposición de los responsables para que tomen las acciones y medidas correctivas; implantar políticas, normas y una cultura organizacional bien establecida que ayuden a la organización a cumplir con los objetivos y tomar buenas decisiones, hacer la estructura orgánica y el MOF ya que estos ayudaran a marcar responsabilidades y funciones a cada trabajador, y llevar un buen

control eficiente y eficaz para una buena toma de decisiones, siempre respetando los procesos administrativos y contables.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

- ✓ ¿Cuál es la incidencia del Diagnóstico del control Interno en la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ✓ ¿Cuál es la incidencia de la Planificación del control Interno en las Decisiones Estratégicas en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C?
- ✓ ¿Cuál es la incidencia de la Organización del control Interno en la eficacia organizacional, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C?
- ✓ ¿Cuál es la incidencia de la Dirección del control Interno en el liderazgo estratégico, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C?
- ✓ ¿Cuál es la incidencia del Control en la Evaluación Eficaz, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C?

## **1.3. Objetivo General**

- ✓ Determinar la incidencia del Diagnóstico del Control Interno en la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

#### **1.4. Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar la incidencia de la Planificación del control Interno en las Decisiones Estratégicas, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.
- ✓ Determinar la incidencia de la Organización del control Interno en la eficacia organizacional, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.
- ✓ Determinar la incidencia de la Dirección del control Interno en el liderazgo estratégico, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.
- ✓ Determinar la incidencia del Control en la Evaluación Eficaz, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

#### **1.5. Justificación de la Investigación**

##### **✓ Justificación Teórica**

Por qué este estudio se va a realizar para aportar aspectos teóricos tales como las conclusiones más importantes de los antecedentes de investigación, para darles pertinencia a las variables en estudio.

##### **✓ Justificación Práctica**

Por qué va a ayudar a la solución de algún problema, aplicar los correctivos que sean necesarios y dotarla de mecanismos adecuados que enmienden los procedimientos que causaron los problemas.

##### **✓ Justificación Metodológica**

Por qué sí se va a encargar de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo del proceso de investigación.



✓ **Justificación Social**

Por qué está enfocado a beneficiar a personas de forma directa e indirecta dentro y fuera de la empresa. Es decir, mientras los trabajadores cuenten con herramientas adecuadas y útiles, los mismos darán un servicio de calidad a los clientes.

✓ **Justificación de Conveniencia**

Por qué el Órgano de control interno representa uno de los procesos más importantes dentro del sistema contable y administrativo de una institución privada, está orientado a identificar y prevenir posibles riesgos, así como a controlar las irregularidades, para un desempeño eficiente y eficaz, de las Empresas privadas. En la práctica diaria esto queda en los documentos, puesto que no existe un órgano de control interno eficiente en la empresa; las personas encargadas de dicho procedimiento no están capacitadas para realizar una adecuada gestión de control, existiendo una desconexión entre los objetivos planteados y las actividades que se realizan. Por ello, producto de este análisis nace la motivación del presente estudio, con la iniciativa de determinar si el Órgano de control interno tiene incidencia en la toma de decisiones de la Empresa; teniendo en cuenta que la toma de decisiones representa uno de los procesos más importantes dentro de la organización, por el impacto que tiene sobre la misma.

**1.6. Limitaciones de la investigación**

Fueron pocas que se superaron adecuada y oportunamente

**1.7. Viabilidad de la Investigación**

El proyecto de investigación es viable porque se cuenta con los recursos necesarios y con el acceso a la información.

## CAPITULO II

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **A Nivel Internacional**

- ✓ Cochea Borbor, José Luis (2013), en su tesis “El Control Interno de Bienes y la Gestión Administrativa de la Empresa Municipal de Construcción Vial (Emuvial E.P.)”, para optar el Título de Licenciado en Administración Pública, por la Universidad Estatal Península de Santa Elena, la Libertad – Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, concluye que: “Con la aplicación de las Normas Control Interno se evita problemas con los organismos de Control, provocando observaciones a los diferentes procesos y que provocan las glosas; con la realización de Control Previo y Concurrente en las diferentes operaciones administrativas y financieras, se optimizaría recursos y tiempo; con los seguimientos o evaluaciones de la aplicación de las Normas de Control Interno, los procesos mejorarían procurando una mejor administración de los bienes; las actividades administrativas y financieras permitirán la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las normas internas de la empresa.
  
- ✓ Martínez García, Jaime Hernán (2010), en su tesis “La Inteligencia de Negocios como Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas en las Empresas. Análisis de su Aplicabilidad en el Contexto Corporativo Colombiano”, para optar al título de Magíster en Administración, por la Universidad Nacional de Colombia – Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas, concluye que: “Tal como se planteó

en la introducción de este trabajo la solución a una necesidad de información a nivel organizacional requiere de herramientas y de un método. A lo largo de este trabajo se han planteado la inteligencia de negocios tanto como herramienta que soporta una necesidad: la toma de decisiones y la gestión estratégica, así como conjunto de métodos de gestión que permiten entender particularmente la organización, y de la misma forma facilitan su implementación con su correspondiente modelo de madurez que guía a la organización desde la descripción hacia la predicción de los fenómenos, entendiendo como principio básico que no se trata solo de tecnología, sino que por el contrario se requiere tener una perspectiva de negocio respecto a los sistemas de información que generen una cadena de valor de la información y que equilibre los enfoques técnico y administrativo”.

#### **A Nivel Nacional**

- ✓ De la Cruz Miranda Esther Fany (2017), en su tesis “Diagnóstico del control interno y propuesta de un sistema de control interno para la institución educativa particular “Diego Thomson” de la ciudad de Chimbote, concluye que: teniendo en cuenta los componentes del control interno se detectó lo siguiente: - Respecto al ambiente de control, la Institución Educativa no cuenta con objetivos estratégicos establecidos, con un código de ética profesional aprobado y difundido, tampoco cuenta con un MOF, ROF, PEI, organigrama debidamente actualizado y difundido, no cuenta con un MAPRO, POI, directivas y/o lineamientos para cada área, sólo el área pedagógica que se imparten en forma verbal. Se observó que no existen políticas de desarrollo para el personal, carecen de normas, reglas y manuales de funcionamiento,

no se ha capacitado a los trabajadores respecto a las pocas normas de control que manejan. - En relación al componente evaluación de riesgos, la Institución Educativa no ha oficializado lineamientos y políticas para la administración de riesgos, es así que carece de un proceso para identificar dichos riesgos. - En cuanto al componente actividades de control, la Institución Educativa no cuenta con procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas, tampoco están bien definidos en manuales o directivas, por cuanto no han sido debidamente difundidos. - En cuanto al componente información y comunicación, la Institución Educativa no diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información, así como tampoco se revisan periódicamente los sistemas de información para rediseñarlos. - Respecto al componente supervisión y monitoreo, la Institución Educativa no cuenta con ningún comité, junta directiva u otro de control interno, tampoco se realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que intervienen se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo).

2. En la evaluación del control interno de la Institución Educativa “Diego Thomson”, se concluye que la referida institución carece de controles internos, detectándose una serie de deficiencias, toda vez que la referida institución carece de ciertos instrumentos de gestión, los cuales no han sido difundidos entre el personal que labora en dicha institución y los pocos que tiene se encuentran desactualizados, haciendo que muchos de los trabajadores por desconocimiento no cumplan con las normas establecidas, realizándose las actividades de forma empírica. A esto

se suma la falta de controles y al no contar con políticas y/o lineamientos, instructivos, manuales de procedimientos, entre otros, hace que se tomen decisiones no tan favorables para la institución, toda vez que en mucho de los casos se trabaja en forma empírica sin contar con instrumentos que guíen el accionar de los trabajadores. 3. Es por ello; que en el presente trabajo de investigación, se plantea la propuesta de mejora de un Sistema de Control Interno para la Institución Educativa Particular “Diego Thomson” que ayude y permita la eficiente administración de la referida institución.

- ✓ Córdova Cuellar, Vanessa & León Mercado, Zack Boris (2017), en su tesis “Empowerment y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Credito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco”, para optar al Título Profesional de Licenciados en Administración, por la Universidad Andina del Cusco - Perú, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, concluye que: “El facultamiento y la toma de decisiones tienen una relación del 79%, esto quiere decir que el nivel de influencia es positiva alta, puesto que los trabajadores encuestados se sienten en regular medida apoyados y facultados para que puedan tomar buenas decisiones, esta se da por una asignación regular de recursos técnicos, humanos, materiales y cronológicos que ayuden al desarrollo eficiente de sus funciones. Así también se debe a la falta de un rumbo claro que guíe el esfuerzo de los trabajadores para lograr las metas, a la falta de confianza que genere mayor compromiso, a la falta de apoyo que brinde mayor seguridad y soporte a colaborador en la ejecución de sus funciones y

a la falta de elogio, de un despertar emocional que les permita fomentar un entorno propicio para tomar adecuadamente decisiones”.

### **A Nivel Local**

- ✓ Mesta Chevez, José German (2011). En su tesis “El control Interno y sus Efectos en la Auditoria de la Información Presupuestaria en la Empresa Electro”, para optar el grado académico de Magister en Contabilidad, por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco – Perú, Escuela de post grado, concluye que: “Los objetivos que se establecen para el control interno se alcanzan en forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el departamento de Ejecución Presupuestal sea adecuado conforme a lo esperado. La aplicación de acciones de control interno en forma previa, concurrente y posterior, van a permitir realizar los ajustes al proceso de ejecución”.
- ✓ Riva Novoa, Ronald (2015). En su tesis “Toma de decisiones y Actitudes Emprendedoras en estudiantes del 5to grado de secundaria de la Institución Educativa Publica Jose Jimenez Borja – cercado de Lima-2015”, para optar el grado de Magister en Gestión Pública para el desarrollo Social, por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco – Perú, Escuela de Post Grado, concluye que: “Los estudiantes del 5to grado de secundaria de la Institución Educativa Publica Jose Jimenez Borja del Cercado de Lima, presentan al 100% una mediana capacidad en la toma de decisiones; se concluye que si existe una relación positiva y significativa entre la toma de decisiones y la actitud emprendedora en los estudiantes que cursan el 5to año de la Institución Educativa Publica Jose Jimenez Borja del Cercado de

Lima, tanto a nivel global, como a nivel de cada una de las dimensiones de la toma de decisiones y aspiraciones orientadas al logro”.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **Diagnóstico del Control Interno (Variable Independiente)**

- ✓ Estupiñan, R. (2006). Control interno y fraudes. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Afirma: “Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de: Mantenerse informado de la situación de la empresa; Coordinar sus funciones; Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos; mantener una ejecutoria eficiente; Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas. Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece: El control del medio ambiente o ambiente de control; el control de evaluación de riesgo; el control y sus actividades; el control del sistema de información y comunicación; el control de supervisión o monitoreo. Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos: Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el período contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos; Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para

adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva; Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración; Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa,(...). Los sistemas de control interno se han rodeado también de nuevos subsistemas desarrollados informáticamente, integrados en el esquema de la organización por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, realizándose bajo normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la administración y en atención a una planeación estratégica de metas y objetivos de: Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno; disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa o ente económico; lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de recursos, así como del correcto y oportuno registro y manejo de información; propender por la apropiación y aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos; lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implementarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol. Los cambios en las organizaciones deben generar cambios en los sistemas de control porque: Los riesgos varían; las necesidades son otras y las culturas se



transforman, por lo tanto debemos cuestionarnos si estamos asumiendo una nueva cultura de control o si nos quedamos estáticos en esta materia frente a cambios como los siguientes: por muchos años se habló en economía de sus elementos básicos: tierra, capital y trabajo, siendo más importantes: el conocimiento, la información y la tecnología; tradicionalmente se observan grandes infraestructuras que requerían mayor esfuerzo para su control, hoy gracias al outsourcing y a otras estrategias, las compañías adelgazan permanentemente su infraestructura y se facilita su control; la segregación de funciones en las actividades está cambiando por el autocontrol ante la inminente reducción de personal de las organizaciones,(...). El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración; de acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son: Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución; verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos; promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas; lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados; los elementos del control interno son:

**Elemento de organización,** Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

**Elementos, sistemas y procedimientos,** Un sistema adecuado para

la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros. **Elementos de personal**, prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización; personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente; normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal. **Elementos de supervisión**, Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico”. (pp.7-19).

- ✓ Santillana, J.R. (2013). Auditoria Interna. 3ra Edición, México: ISBN ediciones. Afirma: “Auditoría interna es una función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones. La auditoría interna es una función practicada por auditores internos profesionales con un profundo conocimiento en la cultura de negocios, los sistemas y los procesos. La función de auditoria interna provee seguridad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar el logro de las metas y objetivos de la organización. **Propósito:** Con base en la aplicación de un enfoque que asegure eficiencia en los procesos de administración de riesgos de control y de gobierno, es propósito de la auditoría interna entregar

a la alta administración resultados cualitativos, cuantitativos, independientes, confiables, oportunos y objetivos; además de asistir a las organizaciones públicas y privadas a alcanzar sus metas y objetivos. **Alcance:** El alcance de la función de la auditoría interna en una organización es amplio e involucra aspectos como los siguientes: revisar y evaluar la eficacia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y operativa, determinar e investigar fraudes, las medidas de protección de activos y el cumplimiento con leyes y regulaciones; involucra también el asegurar apego a las políticas y los procedimientos instaurados en la organización. Es importante resaltar que los auditores internos no son responsables de la ejecución de las actividades de la organización por lo que sólo proponen a la administración y el consejo de administración (o su equivalente) medidas para el mejor desempeño de las responsabilidades de éstos. Como resultado del gran alcance de la función de auditoría interna, los auditores internos deben contar con amplios conocimientos y sólida formación académica y profesional. **¿Por Qué una Organización debe contar con Auditoría Interna?** Como piedra angular para un sólido proceso de gobierno, la auditoría interna representa el puente entre la administración y el consejo; asimismo, apuntala el clima ético y la eficiencia y eficacia de las operaciones, y apoya a la organización en el cumplimiento con reglas, regulaciones y todo lo relacionado con la práctica de negocios. La administración es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno en la organización. El sistema de control interno (también identificado como controles internos) es aquel cuya estructura, actividades y procesos coadyuvan

a lograr una administración efectiva, mitigando los riesgos que puedan entorpecer el logro de los objetivos de la organización. La administración tiene a su cargo esta responsabilidad en favor de los accionistas de la empresa, responsabilidad que se hace extensiva a otros grupos, como es el caso del consejo de administración, el comité de auditoría y las autoridades gubernamentales. La función de auditoría interna independiente y efectiva es la que asiste a la administración sin descuidar al consejo, al comité de auditoría u otros grupos directivos para el pleno desempeño de sus responsabilidades, proporcionándole un enfoque sistemático y disciplinado para asegurar la eficiencia en el diseño y la operación del sistema de control interno y en el proceso de administración de riesgos. El objetivo de asesorar en el sistema de control interno y en el proceso de administración de riesgos por parte de la función de auditoría interna provee a la administración, al consejo y a los accionistas, un aseguramiento independiente de que los riesgos serán mitigados de manera apropiada; ello debido a que los auditores internos son expertos en la comprensión de los riesgos de la organización y en los controles disponibles para mitigarlos. Su apoyo consiste en el conocimiento de estos asuntos, que dan base para proponer recomendaciones para su mejora. Aquellas organizaciones que no cuentan con una función de auditoría interna están perdiendo los invaluable beneficios que aportan auditores internos profesionales; además de correr el riesgo de que su administración no se encuentre en la mejor posición de proveer conocimientos, independencia y opiniones objetivas sobre el sistema de control interno. Algunas organizaciones asignan

actividades de auditoría interna, sobre la base de tiempo parcial, a algunos miembros de la organización que desempeñan otro tipo de responsabilidades. Cuando esto ocurre, las personas que no cuentan con el entrenamiento o experiencia necesaria en la profesión de auditoría interna difícilmente podrán alcanzar una eficiencia óptima. Tales organizaciones corren el gran riesgo de obtener resultados pobres en las revisiones; además, las instancias que las practican carecen de posición organizacional para asegurar resultados positivos. En este ambiente, en las revisiones pueden no ser identificados procesos de alto riesgo, y pueden ser pasadas por alto deficiencias en el sistema de control interno. La lección primaria, proveniente de descalabros financieros y colapsos de numerosas organizaciones, es que un gobierno, una administración de riesgos y controles internos eficientes son esenciales para asegurar longevidad en las organizaciones; por ello, y bajo una perspectiva objetiva, el conocimiento a detalle de una organización. y la aplicación de sólidos principios de auditoría y consultoría son el mejor soporte para asegurar la buena marcha de una entidad".(pp.11-12).

Según Chiavenato, para aclarar lo que son las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituidos en el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, dirección y control, como actividades administrativas esenciales para cualquier sistema. (Cuartas, 2008)

- ✓ **Planificación.-** La planificación es la hoja de ruta sobre la que se escribe el futuro del negocio. Igual que sucede en el ámbito de los proyectos, esta preparación previa a la ejecución, el análisis y estructuración que precede a la toma de acción es vital para minimizar el riesgo y apuntar hacia el éxito. Quien se encarga de llevar a cabo la planificación debe saber que, de su esfuerzo, ha de obtenerse conocimiento documentado acerca de: hacia dónde se va a avanzar; qué acciones se emprenderán para lograrlo; de qué medios se dispone para garantizar la viabilidad del plan. Recuperado de: <https://www.obs-edu.com>
  
- ✓ **Organización.-** La organización son los procesos y procedimientos que unidos, logran los objetivos que se desean alcanzar dentro de una empresa. La organización es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas. El objetivo de la organización es maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de una empresa. Sin duda alguna la organización es la base para la obtención de excelente resultados, ya que con ellos se logra el alcance del propósito. Con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante y Una organización adecuada, pensada y analizada determina el cumplimiento de las metas a corto o a largo plazo con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com>

- ✓ **Dirección.-** Conduce la Organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. (Cuartas, 2008)
- ✓ **Control.-** Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. (Cuartas, 2008)

### **Toma de decisiones (Variable dependiente)**

- ✓ Bonome, M.G. (2009). La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert a. simón. La Coruña, España: editorial Netbiblo, S. L. Afirma: “Que cabe un modelo universal en Teoría de la Decisión se desprende de su propia reconstrucción autobiográfica: Toda mi carrera ha dependido de este hecho. He sido acusado de revolotear de una Ciencia a otra; pero el secreto, en realidad, es que he estado preocupado toda mi vida por un tema: la toma de decisiones y la racionalidad. Ocurre que este tema atañe a todas las Ciencias Humanas, porque eso es lo que los seres humanos estamos haciendo la mayor parte del tiempo. En realidad, si uno se limita al tema de la toma de decisiones no hay que cambiar muchas cosas, excepto un poco de vocabulario, para moverse de uno de esos campos a otro. Se trata de una racionalidad estudiada en clave científica. A este respecto, de los sucesivos niveles de racionalidad que guardan relación con la Ciencia —el plano general, el caso de cada Ciencia y el correspondiente a los agentes—, a Simon le interesa aclarar sobre todo el tercero: el comportamiento de los individuos, bien sea dentro organizaciones o en la sociedad en su conjunto. La

racionalidad de las Ciencias Sociales y de las Ciencias de lo Artificial son deudoras —en su enfoque— de sus análisis del ámbito más próximo: la conducta de agentes individuales. De hecho, parece claro que su “modelo universal” de toma de decisiones descansa en el estudio del homo economicus 265. En este sentido, cabe afirmar que es la Economía vista en clave psicológica lo que le sirve para extraer conclusiones filosóficas de Teoría de la Decisión. Así, las Ciencias Humanas aludidas por Simon en su reconstrucción autobiográfica son, principalmente, la Economía y la Psicología. En ambas disciplinas ve como temas centrales la racionalidad y la toma de decisiones, aunque señale después detalles diferenciados al abordar cada parte, (...). Entre los factores de la toma de decisiones, entendida como una tarea a realizar por un agente dentro de una situación, Simon resalta los siguientes: 1) los niveles de aspiración; 2) las expectativas que nos formamos sobre la base de esos niveles; 3) la atención puesta en los aspectos realmente relevantes de una situación; 4) el conocimiento que tenemos acerca del asunto a tratar, y 5) la complejidad del caso. Considera que la habilidad para encontrar problemas y prestarles la atención adecuada es una de las cosas de la vida económica cotidiana que deberíamos aprender y que habría de ser tomada en cuenta por quienes ostentan algún tipo de poder 274. Pero ¿cómo surgen los problemas humanos, en general, y económicos, en particular?, ¿qué característica humana nos lleva a encontrarnos en tales situaciones? A partir de la observación de la conducta, Simón hace un estudio de la forma en la que trabaja la mente humana y trata de buscar en la Psicología algunas claves que le ayuden a aclarar dicho proceso.



Resalta así, desde una postura epistemológica empirista, los factores cognitivos en la toma de decisiones más que los procesos neuronales, se entiende que es la mente humana la reguladora de los procesos de decisión. Para comenzar, Simon habla de un “mecanismo” que hemos construido dentro de nosotros mismos y que se llama “niveles de aspiración”. Por un lado, lo formamos mirando a nuestro alrededor, viendo lo que tenemos y lo que podríamos llegar a tener; y, por otro lado, miramos también lo que tienen los demás, especialmente aquellos que consideramos que están en nuestra misma situación. Mediante la perspectiva individual y comparativa es como nuestras aspiraciones se acercan a la realidad, a aquello que es posible alcanzar. De este modo, vamos formando expectativas basadas tanto en nuestra conducta como en la conducta de los demás. De esta manera, esas expectativas están orientadas: nos pueden dar una buena medida del nivel de satisfacción que cabe esperar con la solución de problemas que nos conduzcan a tener un futuro mejor. En el planteamiento de Simon, una vez que sabemos hacia dónde queremos dirigirnos y al mismo tiempo que vamos haciendo acopio de información para aumentar nuestro conocimiento del mundo, iniciamos una búsqueda selectiva de todo aquello que nos pueda servir para la obtención de nuestros fines. Nuestra atención a los medios se fija en determinadas cuestiones, para pasar por alto aquellas otras que no interesan a nuestro proyecto. Sobre esa base, con la experiencia que vamos acumulando al encontrarnos frente a situaciones que se repiten, somos capaces de reaccionar cada vez de una manera más adecuada ante las posibles dificultades que se nos presentan. De

hecho, al tener un buen conocimiento de la estructura de una situación nuestra búsqueda resulta más efectiva. Así, mediante ese “reconocimiento”, que se apoya en la información acumulada que ya poseemos, es como nuestra mente va discriminando datos de nuestro fichero vital. Esto propicia que lleguemos por intuición a tomar decisiones”.(pp.73-76).

- ✓ Víctor, J. (2012). Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones. 2da Edición, Argentina: Editorial Hanne. Afirma: “Tomar decisiones es una actividad tan cotidiana y tan antigua que pocas veces nos detenemos a reflexionar sobre ella. Cuando tenemos que decidir sobre situaciones futuras, desconocidas e inciertas, muchas veces lo hacemos al azar y “que la suerte nos ayude”. Esa actitud, que si bien nos resulta muy familiar, no es más que poner el carro delante de los caballos. Dos elementos que distinguen lo que llamamos tiempos modernos del resto de los millares de años de historia de la humanidad, son el estudio y el dominio del riesgo. Su cronología está estrechamente vinculada con la Teoría de las Probabilidades y el nacimiento de esta última algunos autores la fijan en el momento en que un noble francés desafió a Blaise Pascal a resolver un problema conocido como “Enigma de Paccioli”; corría el año 1654. Antes de esta época, la solución de situaciones inciertas era hecha con el auxilio de oráculos y adivinos (Bernstein, 1997). La evolución posterior de esta ciencia, con la “Teoría de los Grandes Números” de Jacob Bernoulli, el “Teorema de Bayes”, los postulados de Daniel Bernoulli (sobrino de Jacob), la estructura de la distribución normal expuesta por De Moivre (a la que conocemos como la distribución de Gauss, aunque éste sólo

desarrolló la ecuación de la curva que hoy lleva su nombre) y los trabajos de Galton sobre regresión a la media, son las semillas de la moderna teoría de las decisiones y del planeamiento científico. La formulación objetiva de un problema de toma de decisiones es complicada por las imprecisiones e incertidumbres inherentes, que crean un ambiente difuso para el tomador de decisiones. El riesgo y la incertidumbre suelen estar presentes en todo acto de tomar decisiones, desde la asignación de recursos económicos, hasta en la elaboración de programas de prevención de una política de salud pública; desde sembrar algodón hasta en la elaboración de campañas publicitarias para vender prendas confeccionadas con su fibra (Ventsel, 1983). Algunas personas imaginan que riesgo e incertidumbre son la misma cosa. Sin embargo, son conceptos totalmente diferentes. Si algún fenómeno futuro nos es totalmente desconocido estaremos ante una situación de incertidumbre. Sin embargo, si conocemos “algo” de él, como por ejemplo la frecuencia con que el mismo se produce, sería posible evaluar y cuantificar el riesgo. No es poco común escuchar a personas encargadas de tomar decisiones justificar alguna acción que pretenden encarar diciendo que la misma, “sin lugar a dudas”, traerá un beneficio máximo a la sociedad o a la empresa a la que pertenecen. Algunos, inclusive, llegan a asegurar que tal o cual emprendimiento será “bueno, bonito y barato”. Pero, siendo estrictamente realistas, jamás se encontrará algo que sea, simultáneamente, bueno, bonito y barato. Entonces, antes de aceptar la realización de cualquier acción que, según se promete, producirá un beneficio máximo, tal vez sea mejor evaluar también

alternativas que hagan mínima la peor de las consecuencias posibles en el caso que las cosas no salieran según lo planificado. Por lo menos, eso es lo que nos recomienda la moderna Teoría de las Decisiones. Arthur Rudolph, uno de los científicos que desarrolló el cohete Saturno 5 que llevó la primera misión Apolo a la Luna, decía: “Usted proyecta una válvula que no tenga pérdidas. Pero en el mundo real sólo existen válvulas que pierden. Entonces, es necesario determinar el grado de pérdida que está dispuesto a tolerar”. Por todo ello, luego de ejecutar una actividad previamente planificada, es conveniente evaluar en qué grado fueron alcanzados los objetivos previstos, sobre todo teniendo en cuenta que las personas somos naturalmente optimistas a la hora de planificar. Ello constituye lo que se conoce como control de gestión, y es lo que permite hacer los ajustes necesarios en los planes de acción para adecuarlos a las circunstancias reales. Según la Teoría Prospectiva, de Kahneman y Tversky, dos psicólogos israelíes, y que le valiera el Premio Nobel de Economía 2002 al primero de ellos, las personas reaccionamos de forma muy diferente ante una misma situación que involucra riesgos, dependiendo de si dicha situación es formulada en términos de ganar, de dejar de ganar o de perder (Eppen et al, 2000). Existiendo esta asimetría de comportamiento (o tal vez de percepción de la realidad), se debería tener gran cuidado al juzgar el desempeño de otras personas si es que se busca que ese juicio sea ecuánime. Algunos, ante un vaso por la mitad, harán un análisis muy simplista y dirán que está “medio vacío”. Otros, con igual simplismo, argumentarán que, en realidad, el vaso está “medio lleno”. Pero, seguramente no muchos

serán lo suficientemente objetivos para darse cuenta que, tal vez, el vaso podría haber tenido la mitad del tamaño que tiene. Estos conceptos que parecen como demasiado “técnicos”, o muy “académicos”, están presentes en la mayoría de las situaciones cotidianas. En realidad, no son muy complicados de entender y algunos hasta parecen (cuasi) intuitivos. Tal vez sea bueno (y provechoso) reflexionar sobre ellos, aunque sea en forma somera, lo que podría redundar en tomar mejores decisiones”. (pp.19-20).

- ✓ (Ariño, 2010) indica que las Decisiones Estratégicas Son aquellas que comprometen una cantidad sustancial de recursos, generan y orientan una cascada de posteriores decisiones. Son complejas, es difícil estructurarlas, pero que determinan el futuro de la Empresa a medio o largo plazo. Las decisiones estratégicas son normalmente responsabilidad de la alta dirección, y se suelen tomar después de haberse estudiado concienzudamente.
- ✓ (Rios, 1997), indica por eficacia organizacional que se trata de planeamientos alternativos e innovadores en grado suficiente para renovar creencias y rutinas no solo de directivos, mandos y trabajadores, de empresarios y sindicalistas, de productores y consumidores sino también de teóricos, ensayistas e investigadores. También tiene que ver con la gestión de la organización en cuanto a los criterios de evaluación, de las operaciones y cumplimiento de los objetivos.

✓ (Rodríguez, 2019) indica que el Liderazgo Eficaz es un proceso de influencia entre el líder y las personas, que tiene como fin último su implicación voluntaria en el logro de los objetivos de la Organización. Quizás la cualidad que más caracteriza a un líder es su capacidad de hacer que otras personas se unan a su proyecto o asuman los objetivos del líder como propios y lo hagan voluntariamente. Esto en definitiva es crear equipo. Existe una creencia generalizada de que el éxito de una organización depende, en gran medida, de la calidad de sus líderes, pues su Visión y capacidad de cambio sirve de inspiración a los demás y mantiene la coherencia en toda la Organización.

El liderazgo como un proceso de influencia entre el líder y las personas orientado hacia el logro de metas implica cuatro aspectos importantes:

- Orientación hacia metas (ej. visión, objetivos, clarificación de ambigüedades)
- Interactividad (ej. comunicación, participación, confianza)
- Influencia (ej. atribución de poder, internalización)
- Construcción grupal (ej. identificación, identidad compartida, compromiso, orientación al grupo)

✓ (PagePersonnel) indica que Una evaluación Eficaz es Llevar a cabo evaluaciones de desempeño, beneficioso para los empleadores ya que muestra de manera clara cómo está funcionando cada empleado y ayuda a medir el potencial de cada uno. Realizándose una vez al año, a veces dos, las evaluaciones ofrecen al empleador la oportunidad de poder escuchar las opiniones de sus empleados fuera del ritmo de trabajo diario.

Si se realizan con integridad, las evaluaciones pueden ayudar a construir una confianza mutua y mejorar la unión del equipo.

### 2.3. Definiciones Conceptuales

- ✓ **Diagnóstico.-** El Diagnóstico constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados. Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. Recuperado de: <http://www.biblioteca.org.ar>.
- ✓ **Informe del Diagnóstico.-** Es un informe que analiza el nivel de eficiencia de una Empresa en comparación con una muestra de sociedades que realizan la misma actividad. Localiza las fuentes de ineficiencia en su estructura productiva para tratar de corregirlas, asimismo se debe de incluir conclusiones preferentemente de cada departamento ó área funcional de la empresa. En donde se describa los beneficios para la empresa al aplicar las soluciones propuestas.

- ✓ **Propuestas de solución.-** A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico se define los elementos que conforman la propuesta de solución, la cual permitirá el desarrollo de un modelo de Gestión del Órgano de control interno a seguir, las políticas y procedimientos bien definidos para el desarrollo de las actividades principales y los indicadores que permitirán medir el resultado de cada uno de los procedimientos bien definidos, asimismo consciencia de de la necesidad de cambio, desarrollo de estrategias de cambio junto a los involucrados, capacitación y retroalimentación.
- ✓ **Aprobación del presupuesto.-** Es una herramienta de la Empresa, mediante la cual se asignan recursos y se determinan gastos, para cubrir los objetivos trazados en los planes de desarrollo económico y social en un período dado. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada 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. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/>
- ✓ **Objetivos y Metas de Control.-** El objetivo y meta de control es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables y administrativos de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.



- ✓ **Equipamiento Humano.-** Es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. Por lo tanto se deberá hacer un seguimiento del mercado laboral, además de establecer una coordinación con las demás áreas para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la plantilla. Otro aspecto fundamental es la definición de una política salarial atractiva para que el personal esté motivado y sea productivo. El Plan de Organización tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se deberá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, se elaborará un plan de seguridad e higiene en el trabajo. Recuperado de: <http://www.creacionempresas.com>.
- ✓ **Equipamiento Tecnológico.-** Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). Los recursos intangibles, también llamados transversales, tenemos que subrayar que son fundamentales para poder llevar a cabo el desarrollo de los sistemas existentes. De ahí que bajo dicha categoría se encuentren englobados tanto el personal que se encarga de acometer lo que son los procesos técnicos como los usuarios que hacen uso de

los diversos sistemas informáticos, entre otros. En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas. Recuperado de: <https://definicion.de/>

- ✓ **Políticas de Control.**- Las Políticas para el Control de la gestión Empresarial, es una herramienta elaborada por la Empresa a través del cual se trazan las líneas de acción para que las instancias contables, administrativas y técnicas realicen sus actividades con eficacia, eficiencia, transparencia y economía, y de esa forma responder a las necesidades que los clientes requieran. La formulación de la Política para el Control de la gestión Empresarial, permite establecer directrices para que las diferentes áreas contables, administrativas y técnicas, cumplan efectivamente con el Sistema de Control, de tal forma que se consiga que la labor de los colaboradores sea oportuna, efectiva y eficaz, dentro de los parámetros legales existentes para ello. Se pretende garantizar el funcionamiento y operatividad de todas las áreas con transparencia, efectividad, eficiencia, economía, veracidad y calidad en los servicios hacia los clientes. Recuperado de: <http://www.antiguocuscatlan.gob.sv/>
- ✓ **Designación de Autoridad y Personal.**- Una designación de autoridad puede referirse a un cargo o puesto asumido por una persona. Cuando una autoridad designa a un sujeto para que asuma una responsabilidad, le está otorgando ciertas competencias en una determinada área. Las designaciones pueden producirse en el ámbito del gobierno o dentro de una empresa. Es un procedimiento para

otorgar puestos de trabajo dentro de la Administración Privada que se tiene que llevar a cabo siempre cumpliendo previamente las normas y políticas de contratación de la Empresa.

- ✓ **Control Previo.-** Es aquel que se realiza exclusivamente con anterioridad a la ejecución de un acto u operación de una entidad, de acuerdo a lo establecido por normas y políticas Empresariales, a fin de emitir un resultado de acuerdo a la materia del requerimiento de la entidad.
- ✓ **Control Concurrente.-** El control concurrente ocurre mientras que una actividad está en marcha. Implica la regulación de las actividades en curso que son parte del proceso de la transformación para asegurarse de que se conforman con los estándares de organización. El control concurrente se diseña para asegurarse de que las actividades del trabajo del empleado producen los resultados correctos. Este se realiza a medida en que el trabajo está siendo ejecutado. Mediante la observación personal e inmediata, los jefes determinan si el trabajo se está llevando a cabo según las políticas y los procedimientos. Los medios principales a través de los cuales se implanta el control concurrente son las actividades directivas y supervisivas de los administradores y contadores.
- ✓ **Control Posterior.-** Control posterior es el examen especial que verificará, estudiará y evaluará las actividades de la gestión financiera, administrativa, operativa y de medio ambiente con posterioridad a su ejecución, para formular el correspondiente informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, el mismo que ayudará a fortalecer el control interno de la entidad privada y a la máxima

autoridad en la toma de decisiones. también ayuda a efectuar oportunamente los correctivos y acciones necesarias en la administración de la institución, para evitar que la desviación administrativa o perjuicio sea mayor, y que se pueda identificar y sancionar a los responsables, según el caso amerite. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/>

- ✓ **Realidad situacional.-** En el resultado del diagnóstico, donde se refleja el análisis interno/externo de la Empresa se compara la situación actual de la empresa con la realidad del exterior y se analiza la transmisión de información dentro de la organización. En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos, catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, etc. El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. El análisis externo se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información en el día a día. Recuperado de: <http://www.camarasaragon.com/>
- ✓ **Visión de la Problemática.-** Es el efecto del informe del diagnóstico, vamos a ver la magnitud que tiene la problemática en la Empresa y de cómo podemos darle solución, en base a objetivos que se plantee en la organización deben ser realistas y alcanzables, sobre todo porque lo que se persigue con la visión es un espíritu de motivación, en la

visión queda reflejada lo que se busca en la trayectoria futura de la compañía, marcando una serie de directrices a seguir para alcanzar los resultados deseados.

- ✓ **Implementación del Órgano de Control.-** Sin importar el tamaño de la empresa, implementar un órgano de control en la empresa va ayudar a institucionalizar la operación de ésta, dotándola de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la gestión diaria. El éxito en la implementación de las buenas prácticas de control depende de la convicción que el dueño o empresario tenga sobre sus ventajas.
- ✓ **Presupuesto Implementado.-** Es un plan integrador para planificar la ejecución y administración de los recursos de la Empresa con los que cuenta la empresa de acuerdo a las operaciones planeadas en un periodo determinado de tiempo con la finalidad de alcanzar los objetivos estipulados por la Dirección. El presupuesto implementado es una herramienta de gestión estratégica mediante la cual se busca el control administrativo y contable de la empresa, en éstos se realizan pronósticos y proyecciones de diferentes elementos del negocio. Es por esto que cuando una compañía tiene bien definido su presupuesto tendrá más posibilidades de alcanzar sus objetivos y obtener ventajas competitivas en un mercado cada vez más exigente.
- ✓ **Objetivos y Metas Alcanzados.-** Habitualmente estos dos términos se utilizan de modo intercambiable para referirse al concepto de fin al que van orientadas las acciones de una persona o institución. En ocasiones se habla de meta o metas como pequeños pasos para alcanzar un objetivo final. Sin embargo, también se puede hablar de metas a corto plazo y a largo plazo. Por otro lado, la palabra "objetivo"

está más extendida y para matizar su alcance se utilizan expresiones como "objetivos generales" y "objetivos específicos". Etimológicamente, se puede identificar la palabra "meta" como un límite ya que se utilizaba en latín para referirse a los objetos cónicos que marcaban los extremos de la espina en los circos romanos. En este sentido, la palabra "objetivo" sería el lugar que se pretende alcanzar ya que procede de la palabra "objeto" y a su vez del latín obiectus formado por el prefijo ob- (sobre, encima) y el verbo iacere (lanzar, tirar).

- ✓ **Personal Idóneo.**- Es la contratación y selección del personal para el puesto adecuado con todas las características que se requiera para el puesto. Uno de los grandes temas que se presentan en las empresas es sin duda lo relacionado con su personal. Una empresa puede hacer la diferencia por la calidad del trabajo y desempeño de su personal, y también por el contrario, el personal puede ser el factor detonante para llevar a una empresa al fracaso. De ahí la importancia de definir con anticipación qué tipo de personal es el que te conviene contratar, es decir, cual es el personal adecuado para la empresa.
- ✓ **Software Implementados.**- Los software implementados en la gestión del control interno está orientado a la consolidación de proceso, programaciones, actividades, recursos y todas las acciones adecuadas a la operación técnica de las Empresa en sus diversas áreas de desarrollo económico, contable, administrativo, financiero, humano, social e investigativo. Para ayudar a definir objetivos, asignar estrategias, convertir sus objetivos en métricas, se supervisa, mide y analiza sus resultados para que se optimicen los rendimientos. Por

otro lado, la Auditoría Interna de la Empresa cuyo reto es evaluar que el proceso de desarrollo y la culminación de proyectos se cumpla con éxito, para este fin se desarrolla la investigación de tipo práctica profesional supervisada. Recuperado de: <http://kerwa.ucr.ac.cr/>

- ✓ **Políticas de Control Implantados.**- Es una herramienta de gestión, que permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo. Para ello, se han identificado los siguientes objetivos específicos: a) Establecer las acciones que permitan a la Entidad, garantizar el cumplimiento de las funciones a su cargo, con base en el marco legal que le es aplicable; b) Determinar el marco legal que le es aplicable a la Entidad, con base en el principio de autorregulación; c) Diseñar los procedimientos de verificación y evaluación, que garanticen el cumplimiento del marco legal aplicable. Recuperado de: <http://www.antiguocuscatlan.gob.sv/>
- ✓ **Personal Eficiente y Eficaz.**- Es tener el personal adecuado que busca los medios para realizar un trabajo, minimizando costos y tiempo para alcanzar los objetivos, asimismo es por esa razón por la que siempre todas las organizaciones deben, en primer lugar, lograr que sus trabajadores (con indiferencia de su posición jerárquica) sean eficaces y una vez logrado aquello, que sean eficientes. Ese debe ser un punto clave a alcanzar ya que supondrá una reducción de costes por parte de la organización y, de manera indirecta, una mejor valoración de todos los trabajadores al ver su trabajo mejor desarrollado y más valorado.

- ✓ **Diagnósticos Actualizados.-** Es la realización de la información recopilada al día, lo que está pasando en la entidad al momento de hacer el diagnóstico, es una información detallada y completa sobre la realidad situacional que está atravesando dicha institución; asimismo gracias a este diagnóstico podremos encontrar la raíz del problema, lo que nos permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo.
- ✓ **Fiscalización Oportuna.-** La fiscalización oportuna consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas y políticas vigentes dentro de una Empresa, y si se tiene que hacer las correcciones lo hacen en el momento y tiempo determinado, la fiscalización puede ser decretada por el Estado (para comprobar si una empresa cumple con la ley) o de manera interna por las propias compañías (para controlar los balances, el stock y destino de las mercaderías, etc.).
- ✓ **Evaluación por Indicadores y Replanteamiento.-** Básicamente, la evaluación por indicadores son los rasgos o caracterizadores cualitativos de una conducta, un producto, un proceso o de un instrumento de evaluación estandarizado, Los indicadores pueden enfocarse en distintos niveles del objeto que intentan cualificar, como por ejemplo, en sus rasgos formales, de contenido, de procedimientos, o en habilidades o competencias verificables mediante observación directa, muchas veces traducible en una cuantificación o conversión en una nota o en un puntaje, concepto o porcentaje de logro; en una organización si la evaluación encontrase faltas que se están cometiendo dentro se tiene que replantear.



## **2.4. Hipótesis**

### **Hipótesis General**

- ✓ El Diagnostico del Control Interno tiene incidencia significativa en la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

### **Hipótesis Específicos**

- ✓ La Planificación del control Interno tiene incidencia significativa en las Decisiones Estratégicas, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.
- ✓ La Organización del control Interno tiene incidencia significativa en la eficacia organizacional, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.
- ✓ La Dirección del control Interno tiene incidencia significativa en el liderazgo estratégico, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.
- ✓ El Control tiene incidencia significativa en la Evaluación Eficaz, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1. Variable Independiente**

- ✓ Diagnóstico del Control Interno

#### **Dimensiones**

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

### **2.5.2. Variable Dependiente**

- ✓ Toma de Decisiones

#### **Dimensiones**

- ✓ Decisiones Estratégicas
- ✓ Eficacia Organizacional
- ✓ Liderazgo Eficaz
- ✓ Evaluación Eficaz

## 2.6. Operacionalización de las Variables

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO</b>			
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>		
	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TECNICA E INSTRUMENTO</b>
<p><b><u>DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO:</u></b> El Diagnostico del control interno de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables. El órgano de control interno se sustenta en la independencia entre las unidades operativas, en el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un control interno y la fijación de responsabilidades. Sólo así podrá tener éxito.</p>	PLANIFICACIÓN	ANALISIS EXHAUSTIVO	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		OBJETIVOS Y METAS DE CONTROL	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
	ORGANIZACIÓN	EQUIPAMIENTO HUMANO	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
	DIRECCIÓN	POLITICAS DE CONTROL	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		DESIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y PERSONAL	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
	CONTROL	CONTROL PREVIO	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		CONTROL CONCURRENTENTE	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		CONTROL POSTERIOR	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES</b>			
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>		
	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TECNICA E INSTRUMENTO</b>
<p><b><u>TOMA DE DECISIONES:</u></b> La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, etc.(utilizando metodologías cuantitativas que brinda la contabilidad y administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).</p>	<b>DECISIONES ESTRATEGICAS</b>	VISIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		OBJETIVOS Y METAS ALCANZADOS	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
	<b>EFICACIA ORGANIZACIONAL</b>	PERSONAL IDONEO	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		SOFTWARE IMPLEMENTADOS	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
	<b>LIDERAZGO EFICAZ</b>	POLITICAS DE CONTROL IMPLANTADOS	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		PERSONAL EFICIENTE Y EFICAZ	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
	<b>EVALUACIÓN EFICAZ</b>	DIAGNOSTICOS ACTUALIZADOS	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		FISCALIZACIÓN OPORTUNA	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO
		EVALUACIÓN POR RESULTADOS	TECNICA: LA ENCUESTA INSTRUMENTO : EL CUESTIONARIO

## CAPITULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo Aplicada, dado que busca ampliar y profundizar la realidad de las variables tanto independiente como dependiente en el sujeto de investigación (Hernandez Sampieri, 2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos sustentados en la operacionalización de variables.

##### **3.1.1. Enfoque**

El presente estudio es de enfoque cuantitativo (Hernandez Sampieri, 2006) ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos (Datos cuantificables) que se analizan por medio de la estadística.

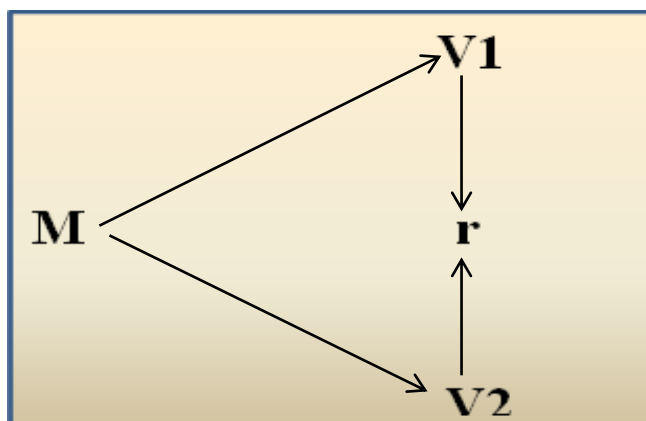
##### **3.1.2. Alcance o Nivel**

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO (Hernandez Sampieri, 2006) dónde se describe intencionalmente la variable independiente (Diagnostico de Control Interno) para ver su incidencia en la variable dependiente (Toma de Desiciones). Este tipo de estudio nos permite

enumerar como la gestión del órgano de control interno incide en la toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

### 3.1.3. Diseño

No experimental – transeccional o transversal, de tipo correlacional – causal (Hernandez Sampieri, 2006). La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual, y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. El diseño no experimental transaccional o transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado, los diseños no experimentales – transaccionales de tipo correlacional – causales son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema (Hernandez Sampieri, 2006):



M = Muestra

V1= Diagnostico de control interno

V2 = Toma de decisiones

r = Correlación entre dichas variables

### **3.2. Población y Muestra**

#### **✓ Población**

La población que se tomará en cuenta para el trabajo de investigación estará compuesta por 40 personas entre administrativos y trabajadores operativos de la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C. Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio donde las unidades de población poseen características en común.

#### **✓ Muestra**

La muestra será seleccionada en forma no aleatoria y por conveniencia, y estará constituida por toda la población por ser muy pequeña. Estará conformada por el 100% de las personas entre administrativos (20) y trabajadores operativos (20) de la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C. Según Hernández (2014) señala que la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

### **3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.3.1. Para la Recolección de Datos**

La etapa de recolección de datos en el estudio se realizó mediante la técnica de la encuesta, la cual es una técnica que nos permite obtener información real de la problemática existente desde la propia perspectiva

de los actores participantes. Dichas encuestas nos permiten medir ambas en el mismo momento, de este modo se pudo cumplir con los objetivos y se pudo comprobar la hipótesis planteada.

### **3.3.2. Para la Presentación de Datos**

Para la presentación de datos se elaboró a través de cuadros de distribución de frecuencias y gráficos tabulados con estadística descriptiva y/o inferencias en el programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences),

### **3.3.3. Para el análisis e interpretación de datos**

La información procedente de las encuestas se tabuló y se procesó haciendo uso del programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson A UN nivel de confianza del 95%, con una significación o margen de error del 5% Para el análisis de los resultados relacionados con la Chi - Cuadrado.



## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento y análisis de la información se recurrió a la Estadística Descriptiva por la naturaleza de la Investigación y el análisis multidimensional con el Programa SPSS, y están registrados en tablas y gráficas, para el análisis cualitativo y cuántico, con la interpretación, por cada indicador estudiado. Cada tabla y gráfica es presentada en orden numérico del 01 al 18 que es el resultado de la aplicación del cuestionario (ver anexo N° 02) sometida a la correlación de Spearman para la prueba de hipótesis por cada variable y dimensión en el programa spss.

#### **Procedimiento para el análisis de datos**

Para interpretar el valor calculado se halló el valor crítico tomando la probabilidad de error o nivel de significancia 5% (0.05). Por cada tabla y gráfica se desarrolla el análisis, descomponiendo el todo en sus partes de modo cuantitativo.

#### **✓ Interpretación**

Por cada cuadro y gráfica se alcanza la interpretación cuantitativa resaltando el resultado obtenido dando sentido, entendimiento y comprensión de las variables, demostrando la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente.

#### **✓ Prueba de hipótesis**

Para saber si las hipótesis son verdaderas o falsas se utilizó la “correlación de Spearman”, en el software SPSS, como una prueba de significancia de 5% y a un nivel de confianza al 95%.

✓ **Presentación de resultados en cuadros y gráficos**

**Variable Independiente**

Diagnóstico de Control Interno

**Dimensión I** : **Planificación**  
**Indicador N° 1.** : **Análisis Exhaustivo**

**Tabla N° 01**

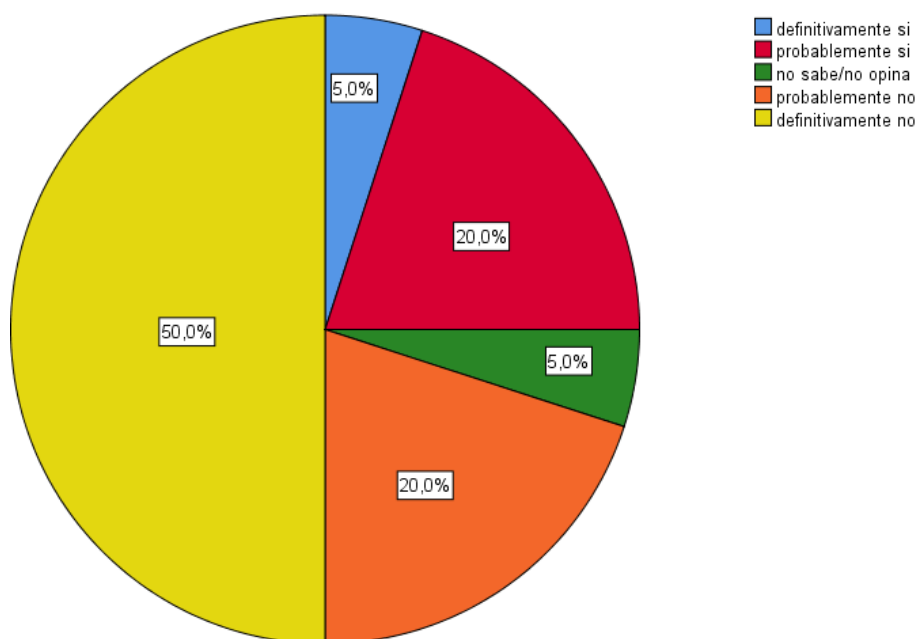
¿La Empresa alguna vez ha hecho un análisis exhaustivo para ver la realidad de los trabajadores operativos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	1	5,0	5,0	5,0
	probablemente si	4	20,0	20,0	25,0
	no sabe/no opina	1	5,0	5,0	30,0
	probablemente no	4	20,0	20,0	50,0
	definitivamente no	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
 ELABORACIÓN : La Investigadora

**Gráfico N°01**

¿La Empresa alguna vez ha hecho un análisis exhaustivo para ver la realidad de los trabajadores operativos?



FUENTE : Tabla N° 1  
 ELABORACIÓN : La Investigadora

## Interpretación y Análisis

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 01 nos permite afirmar que el 70% = (50+20) de los encuestados afirman que la empresa no ha hecho un análisis exhaustivo para ver la realidad de los trabajadores operativos, el 5% no sabe/no opina, el 20% expreso que probablemente sí y el 5% definitivamente sí. Hay que resaltar que hacer un análisis exhaustivo es para ver la realidad situacional que está atravesando la empresa, una vez adquirida la información se tomara decisiones correctivas.

**Dimensión I :** Planificación

**Indicador N°2:** Objetivos y Metas de Control

**Tabla N° 02**

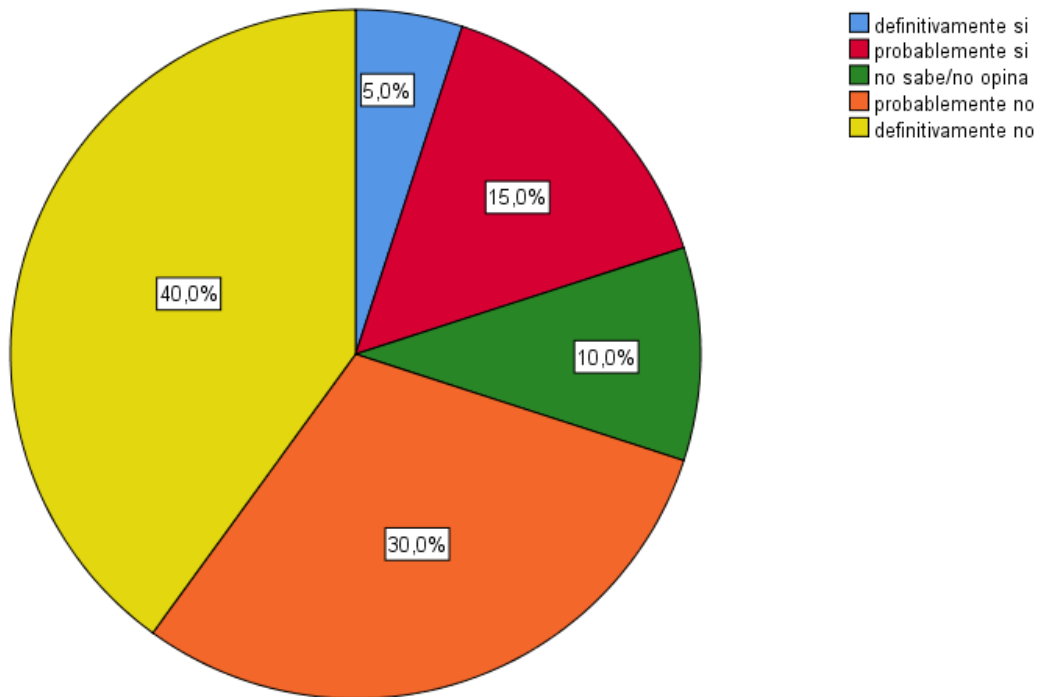
¿La Empresa tiene las metas y objetivos de control bien definidos para el mejor control de los trabajadores operativos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	1	5,0	5,0	5,0
	probablemente si	3	15,0	15,0	20,0
	no sabe/no opina	2	10,0	10,0	30,0
	probablemente no	6	30,0	30,0	60,0
	definitivamente no	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Gráfico N° 02

¿La Empresa tiene las metas y objetivos de control bien definidos para el mejor control de los trabajadores operativos?



FUENTE : Tabla N° 2  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Interpretación y Análisis**

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 02 nos permite afirmar que el 70% = (40+30) de los encuestados afirman que la empresa no tiene las metas y objetivos de control bien definidos para el mejor control de los trabajadores operativos el 10.0% no sabe/no opina, el 15% expreso que probablemente sí y el 5% respondió que definitivamente sí. Esto indica que es necesario plasmar y ejecutar las metas y objetivos bien definidos en la empresa ya que son hitos que se debe seguir para lograr el éxito que se busca y la competitividad.

**Dimensión II** : Organización  
**Indicador N° 3.** : Equipamiento Humano

**Tabla N° 03**

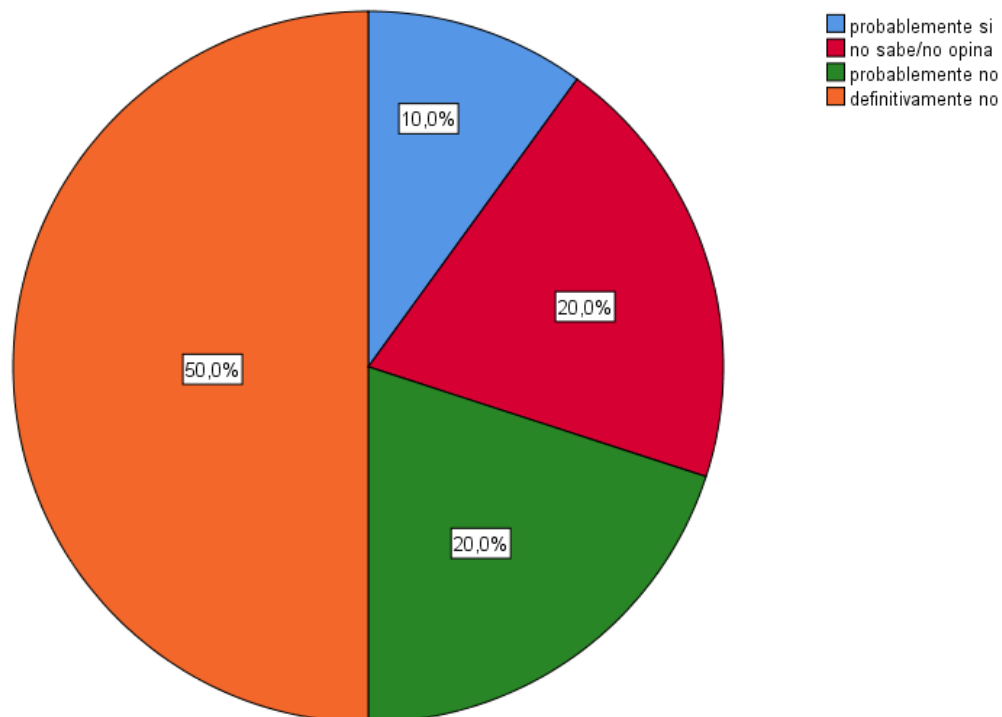
¿Hay en la Empresa un buen equipo humano para controlar al personal operativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	probablemente si	2	10,0	10,0	10,0
	no sabe/no opina	4	20,0	20,0	30,0
	probablemente no	4	20,0	20,0	50,0
	definitivamente no	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
 ELABORACIÓN : La Investigador

**Gráfico N° 03**

¿Hay en la Empresa un buen equipo humano para controlar al personal operativo?



FUENTE : Tabla N° 3  
 ELABORACIÓN : La Investigadora

## Interpretación y Análisis

De las opiniones vertidas en la tabla y grafico N° 03 el 70% (50+20) de los encuestados afirman que en la empresa no hay un buen equipo humano para controlar al personal operativo, el 20% no sabe/no opina, y el 10% expreso probablemente sí. A través de este resultado se constata que no existe un buen equipo humano capaz de llevar bien el control del personal y que organice para alcanzar un fin común.

**Dimensión II** : Organización  
**Indicador N° 4** : Equipamiento Tecnológico.

### Tabla N° 04

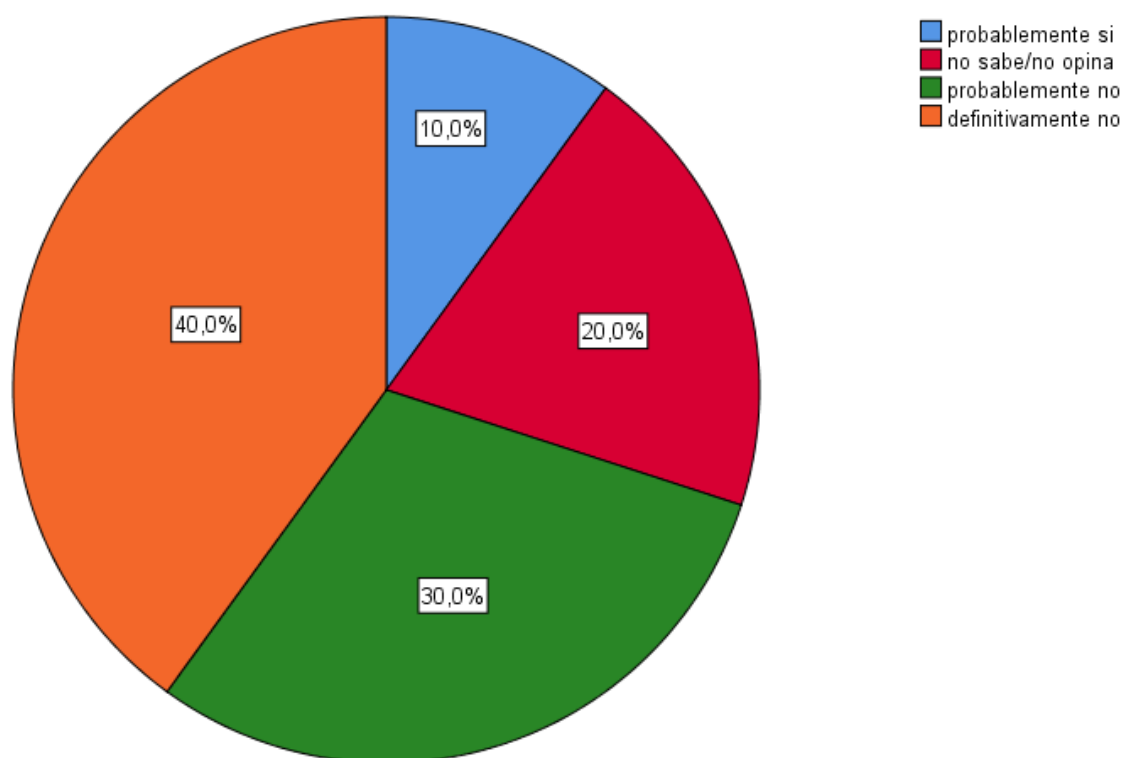
¿Hay en la Empresa buenos equipos tecnológicos modernos para poder procesar mejor la información obtenida del trabajo de campo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	probablemente si	2	10,0	10,0	10,0
	no sabe/no opina	4	20,0	20,0	30,0
	probablemente no	6	30,0	30,0	60,0
	definitivamente no	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### Gráfico N° 04

¿Hay en la Empresa buenos equipos tecnológicos modernos para poder procesar mejor la información obtenida del trabajo de campo?



FUENTE : Tabla N° 4  
ELABORACIÓN : La Investigadora

#### **Interpretación y Análisis**

De la tabla y gráfico N° 04 se concluyó que, el 70% (40+30) de los encuestados afirman que en la empresa no hay en la Empresa buenos equipos tecnológicos modernos para poder procesar mejor la información obtenida del trabajo de campo, el 20% no sabe/ no opina y el 10% expresó probablemente sí. Esto indica que hay falta de estos recursos tecnológicos la empresa no puede mejorar el proceso de la información, por lo que debería ser implementado ya que es una herramienta que permite a cualquier negocio ser más efectivo.

**Dimensión III** : Dirección.

**Indicador N° 05** : Políticas de Control

**Tabla N° 05**

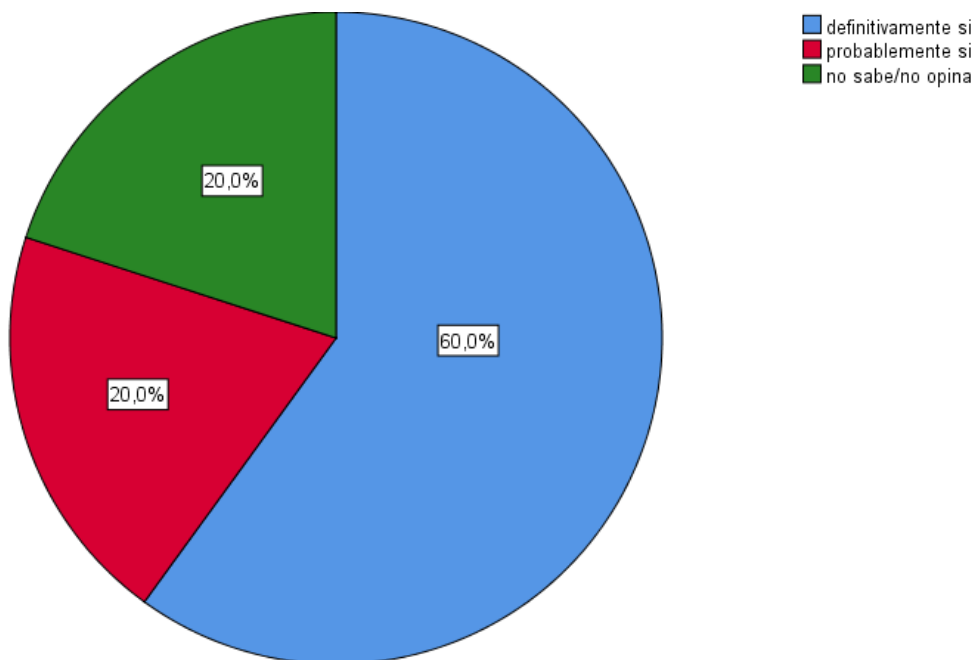
¿Le gustaría que en la Empresa se implemente políticas de control para mejorar la entrega de la mercadería en el tiempo establecido?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	12	60,0	60,0	60,0
	probablemente si	4	20,0	20,0	80,0
	no sabe/no opina	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

**Gráfico N° 05**

¿Le gustaría que en la Empresa se implemente políticas de control para mejorar la entrega de la mercadería en el tiempo establecido?



FUENTE : Tabla N° 5  
ELABORACIÓN : La Investigadora



## Interpretación y Análisis

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 05 nos permite afirmar que el 80% = (60+20) de los encuestados afirman que le gustaría que en la Empresa se implemente políticas de control para mejorar la entrega de la mercadería en el tiempo establecido, el 20% no sabe/no opina. Cabe resaltar que las políticas de control son para establecer las acciones, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la empresa, esto nos indica que la mayoría de los encuestados si le gustaría contar con estas políticas por que les va permitir tener una seguridad razonable acerca de la consecución de sus objetivos y les ayudara a saber qué dirección tomar en caso que exista cualquier tipo de conflicto.

**Dimensión III** : Dirección.

**Indicador N° 6.** : Designación de Autoridad y Personal

### Tabla N° 06

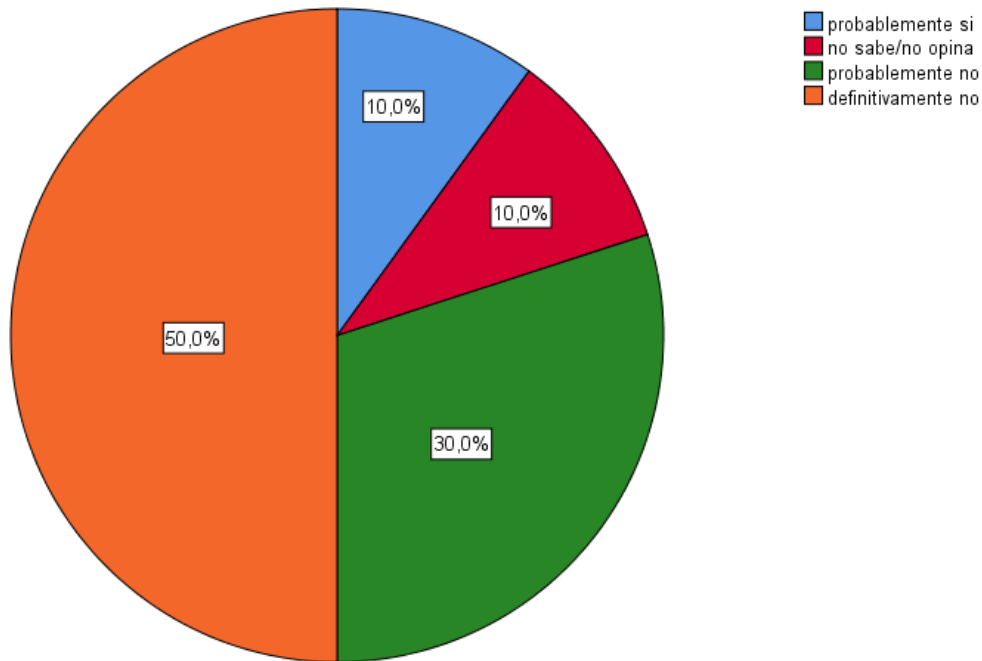
¿Actualmente hay personal designado y encargado para mejorar el control interno dentro del personal operativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	probablemente si	2	10,0	10,0	10,0
	no sabe/no opina	2	10,0	10,0	20,0
	probablemente no	6	30,0	30,0	50,0
	definitivamente no	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Gráfica N° 06

¿Actualmente hay personal designado y encargado para mejorar el control interno dentro del personal operativo?



FUENTE : Tabla N° 6  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Interpretación y Análisis**

Los datos cuánticos contenidos en la Tabla y Gráfico N° 06 nos permite afirmar que el 80% = (50+30) de los encuestados afirman que Actualmente no hay personal designado y encargado para mejorar el control interno dentro del personal operativo, el 10% no sabe/no opina y el 10% expreso que probablemente sí. Esto indica que través de una persona asignada del control interno en la empresa podrá proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en todas las áreas, con Efectividad y eficiencia en las operaciones.

**Dimensión IV** : Control

**Indicador N° 07** : Control Previo

**Tabla N° 07**

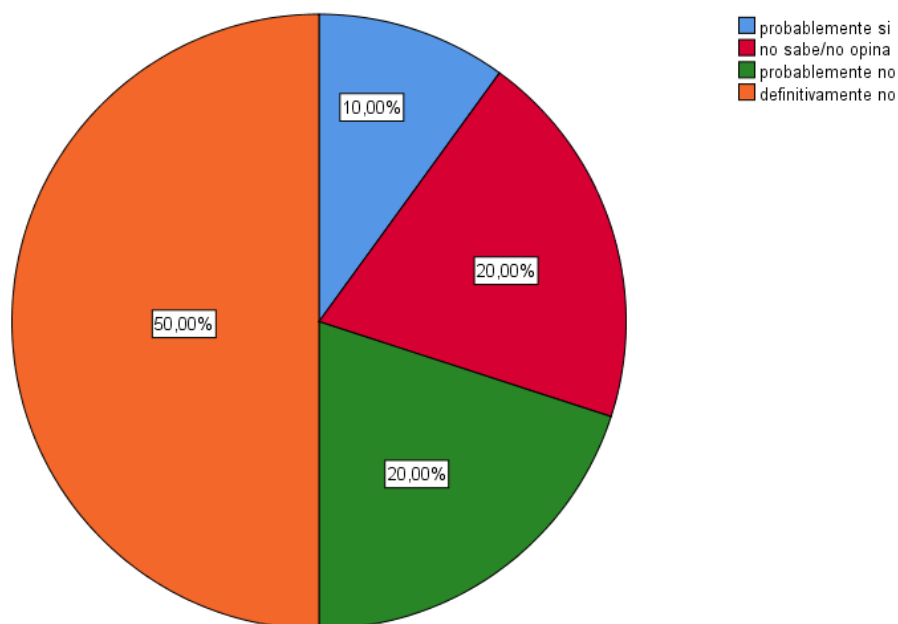
¿Se hace un control previo antes de la entrega de la mercadería a los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	probablemente si	2	10,0	10,0	10,0
	no sabe/no opina	4	20,0	20,0	30,0
	probablemente no	4	20,0	20,0	50,0
	definitivamente no	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

**Gráfica N° 07**

¿Se hace un control previo antes de la entrega de la mercadería a los clientes?



FUENTE : Tabla N° 7  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Interpretación y Análisis

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 07 nos permite afirmar que el 70% = (50+20) de los encuestados afirman que no se hace un control previo antes de la entrega de la mercadería a los clientes, el 20% no sabe/no opina, y el 10% expreso que probablemente sí. Esto indica que la empresa debe realizar un control previo (el antes de salir o entrar la mercadería a la institución), con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúen correctamente y eficientemente.

**Dimensión IV** : Control

**Indicador N° 08** : Control Concurrente

### Tabla N° 08

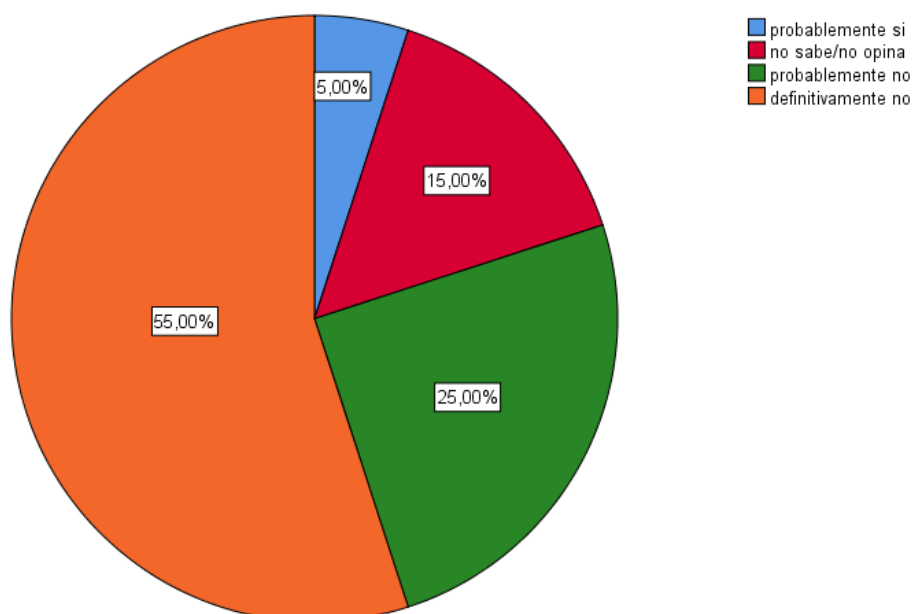
¿Se hace un seguimiento al personal encargado de entregar la mercadería para verificar el cumplimiento como está programado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	probablemente si	1	5,0	5,0	5,0
	no sabe/no opina	3	15,0	15,0	20,0
	probablemente no	5	25,0	25,0	45,0
	definitivamente no	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## **Gráfico N° 08**

¿Se hace un seguimiento al personal encargado de entregar la mercadería para verificar el cumplimiento como está programado?



FUENTE : Tabla N° 8  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Interpretación y Análisis**

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 08 nos permite afirmar que el 80% = (55+25) de los encuestados afirman que no se hace un seguimiento al personal encargada de entregar la mercadería para verificar el cumplimiento como está programado, el 15% no sabe/no opina, y el 5% expreso que probablemente sí. Esto indica que debe realizarse un control concurrente (supervisión directa del colaborador), corrigiendo los problemas que puedan presentarse y realizar alguna acción correctiva.

**Dimensión IV** : Control

**Indicador N° 09** : Control Posterior

### **Tabla N° 09**

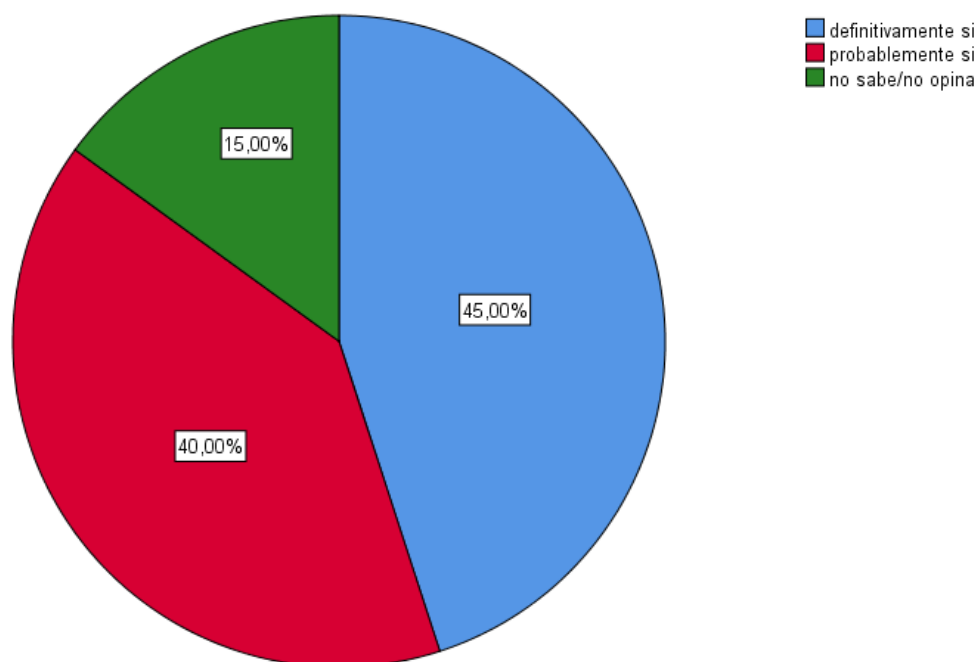
¿Cree usted que es necesario controlar después de haber entregado la mercadería para verificar si entrego a la hora establecida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	9	45,0	45,0	45,0
	probablemente si	8	40,0	40,0	85,0
	no sabe/no opina	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Gráfico N° 09**

¿Cree usted que es necesario controlar después de haber entregado la mercadería para verificar si entrego a la hora establecida?



FUENTE : Tabla N° 9  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Interpretación y Análisis

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 09 nos permite afirmar que el 85% = (45+40) de los encuestados creen que es necesario controlar después de haber entregado la mercadería para verificar si entrega a la hora establecida, el 15% no sabe/no opina. Esto indica que se debe realizar un control posterior con el objeto de efectuar la evaluación de los actos y resultados ejecutados, en la gestión de los bienes, recursos y operaciones de la empresa.

- ✓ **Variable Dependiente** : Toma de decisiones
- Dimensión V** : Decisiones Estratégicas
- Indicador N° 10.** : Visión de la problemática

### Tabla N° 10

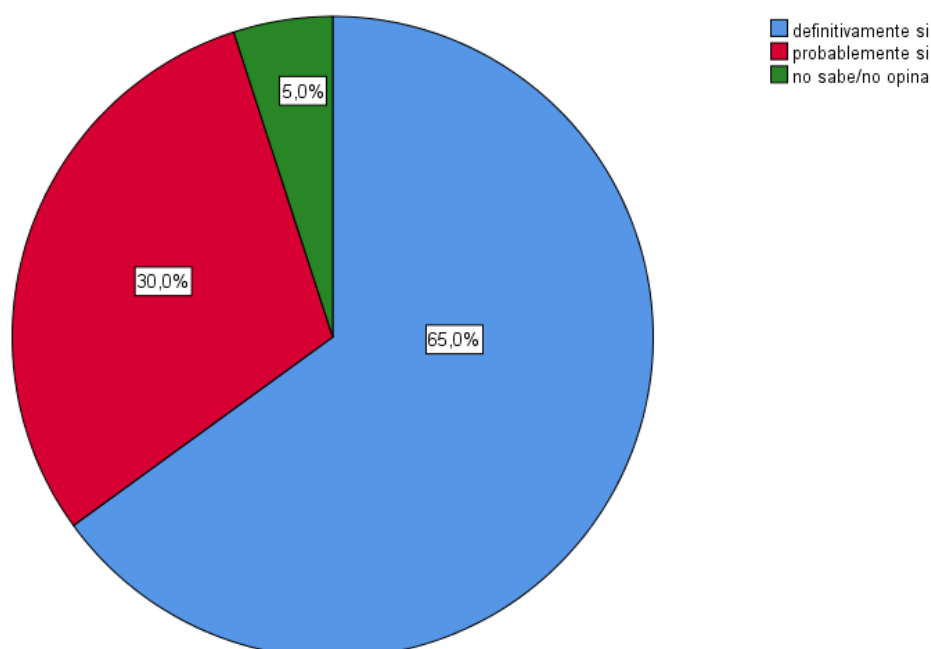
¿Cree usted que es necesario hacer un análisis del entorno para saber la problemática que tienen la Empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	13	65,0	65,0	65,0
	probablemente si	6	30,0	30,0	95,0
	no sabe/no opina	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Gráfico N° 10

¿Cree usted que es necesario hacer un análisis del entorno para saber la problemática que tienen la Empresa?



FUENTE : Tabla N° 10.  
ELABORACIÓN : La Investigadora.

### **Interpretación y Análisis**

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 10 nos permite afirmar que el 95% = (65+30) de los encuestados creen que es necesario hacer un análisis del entorno para saber la problemática que tienen la Empresa, el 5% no sabe/no opina. Esto indica que la parte administrativa está de acuerdo en realizar un análisis del entorno para tener una visión de la problemática en la empresa, ya que determinara parte del éxito y su ritmo de crecimiento de la empresa.



**Dimensión V** : Decisiones Estratégicas

**Indicador N° 11.** : Objetivos y Metas Alcanzados.

**Tabla N° 11**

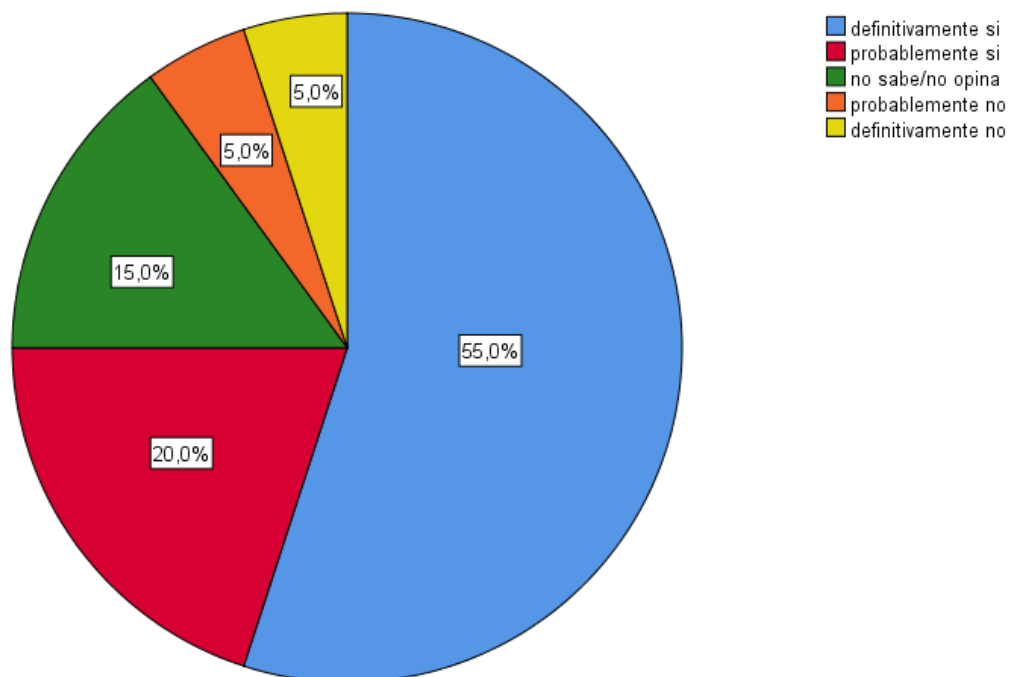
¿Considera usted que alcanzando las metas y objetivos de la Empresa permitirá mejorar las deficiencias encontradas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	11	55,0	55,0	55,0
	probablemente si	4	20,0	20,0	75,0
	no sabe/no opina	3	15,0	15,0	90,0
	probablemente no	1	5,0	5,0	95,0
	definitivamente no	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora.

**Gráfico N° 11**

¿Considera usted que alcanzando las metas y objetivos de la Empresa permitirá mejorar las deficiencias encontradas?



FUENTE : Tabla N° 11.  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Interpretación y Análisis

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 11 nos permite afirmar que el 75% = (55+20) de los encuestados creen que alcanzando las metas y objetivos de la Empresa permitirá mejorar las deficiencias encontradas, el 15% no sabe/no opina, el 5% afirmo un probablemente no y el 5% expreso que definitivamente no. Esto indica que las metas y objetivos alcanzados, servirán para medir el éxito de su empresa, de acuerdo con esto, la manera de enfocar el establecimiento de metas será determinante para lograr las metas propuestas y las decisiones estratégicas.

**Dimensión VII** : Decisiones Estratégicas

**Indicador N° 12.** : Personal Idóneo.

### Tabla N° 12

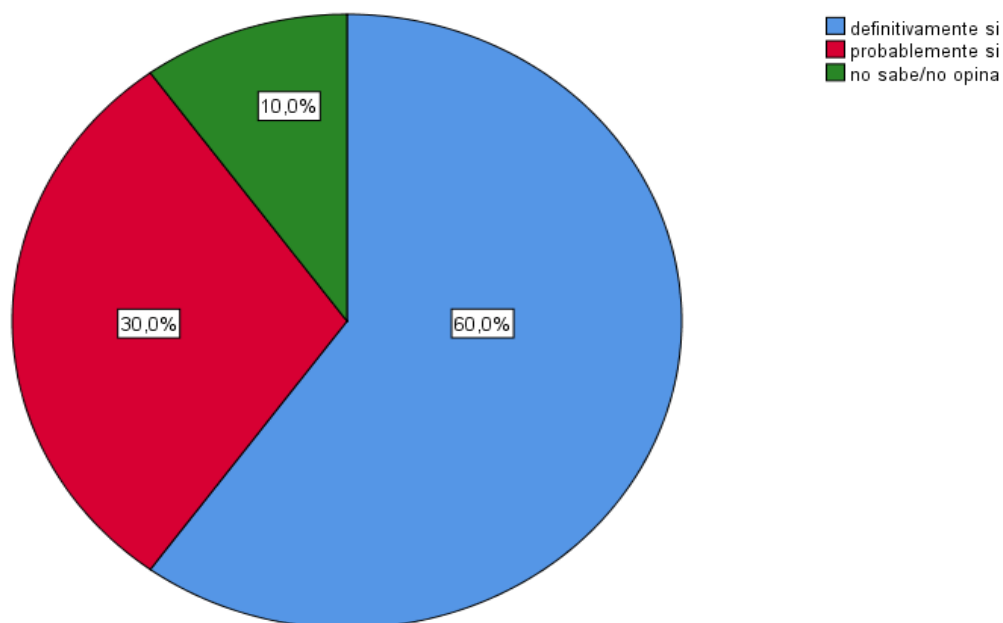
¿Considera usted que contratando el Personal Idóneo para el puesto de trabajo de Control Interno traerá consigo mejores resultados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	12	60,0	60,0	60,0
	probablemente si	6	30,0	30,0	90,0
	no sabe/no opina	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Gráfico N° 12

¿Considera usted que contratando el Personal Idóneo para el puesto de trabajo de Control Interno traerá consigo mejores resultados?



FUENTE : Tabla N° 12  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Interpretación y Análisis**

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 12 nos permite afirmar que el 90% = (60+30) de los encuestados creen que contratando el Personal Idóneo para el puesto de trabajo de Control Interno traerá consigo mejores resultados y el 10% no sabe/no opina. Esto indica que contratando a una persona preparada para el puesto de trabajo ayudara a la organización a cumplir con sus objetivos, pero antes de contratar es esencial definir el puesto de trabajo para asegurarse de dar con la persona mejor preparada para desempeñarse con éxito según las expectativas particulares de la empresa.

**Dimensión VII** : Decisiones Estratégicas  
**Indicador N° 13.** : Software Implementados.

**Tabla N° 13**

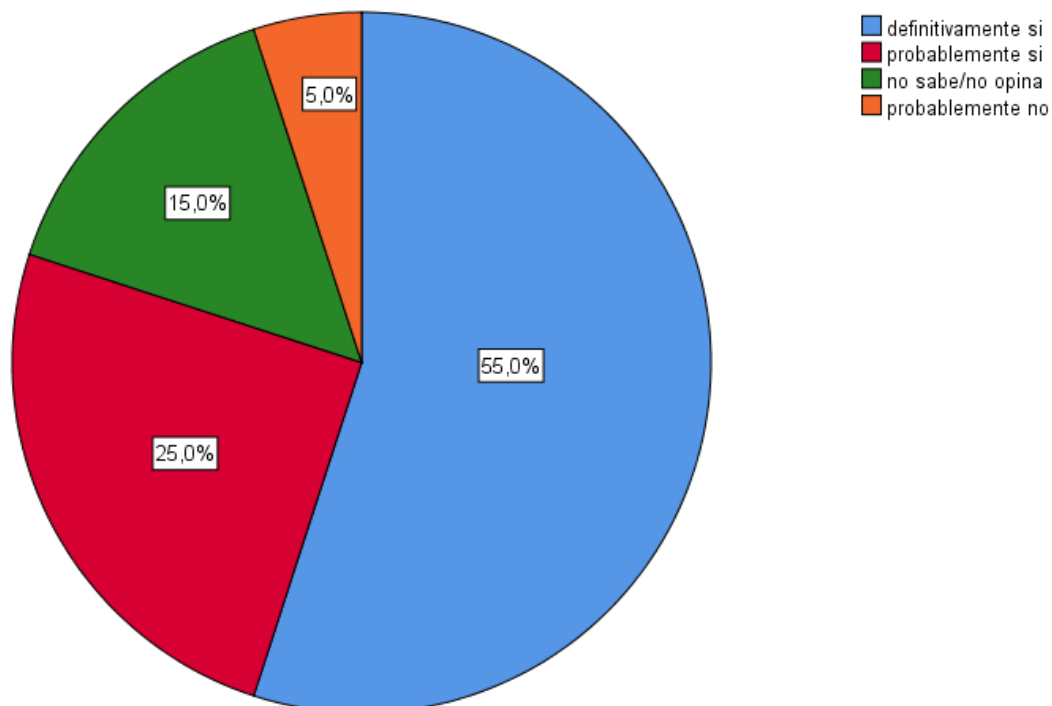
¿Cree usted que teniendo Software actualizados e implementados permitirá mejorar el rendimiento de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	11	55,0	55,0	55,0
	probablemente si	5	25,0	25,0	80,0
	no sabe/no opina	3	15,0	15,0	95,0
	probablemente no	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
 ELABORACIÓN : La Investigadora

**Gráfico N° 13**

¿Cree usted que teniendo Software actualizados e implementados permitirá mejorar el rendimiento de los trabajadores?



FUENTE : Tabla N° 13  
 ELABORACIÓN : La Investigadora

## Interpretación y Análisis

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 13 nos permite afirmar que el 80% = (55+25) de los encuestados consideran que teniendo Software actualizados e implementados permitirá mejorar el rendimiento de los trabajadores, el 15% no sabe/no opina y el 5% expreso probablemente no. Esto indica que manteniendo un software actualizado ayudara a la empresa a mejorar su productividad y rendimiento de sus trabajadores.

**Dimensión VIII** : Eficacia Organizacional

**Indicador N° 14.** : Políticas de Control Implantados.

**Tabla N° 14**

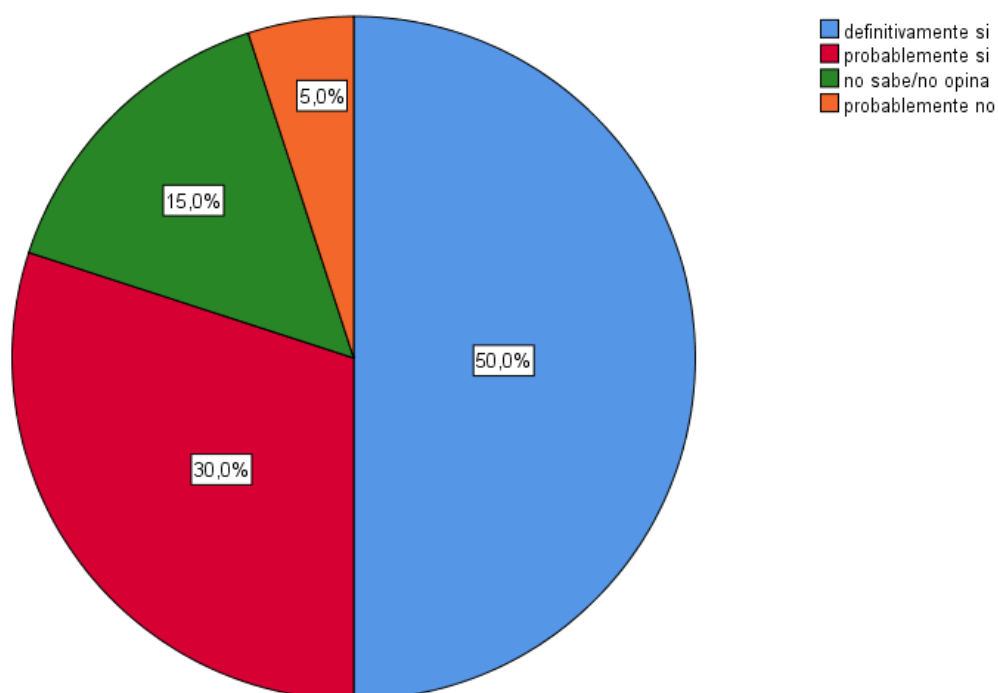
¿Considera usted que las Políticas de Control bien implantados ayudara a mantener un control adecuado con el personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	10	50,0	50,0	50,0
	probablemente si	6	30,0	30,0	80,0
	no sabe/no opina	3	15,0	15,0	95,0
	probablemente no	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Gráfico N° 14

¿Considera usted que las Políticas de Control bien implantados ayudara a mantener un control adecuado con el personal?



FUENTE : Tabla N° 14  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Interpretación y Análisis**

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 14 nos permite afirmar que el 80% = (50+30) de los encuestados consideran que las Políticas de Control bien implantados ayudara a mantener un control adecuado en la organización, el 15% no sabe/no opina y el 5% expreso probablemente no. A través de las políticas de control implantados en la empresa ayudara a mantener un control adecuado y reducirá las deficiencias debido a que las mismas tienen como propósito de determinar e informar.

**Dimensión VIII** : Eficacia Organizacional  
**Indicador N° 15.** : Personal Eficiente y Eficaz.

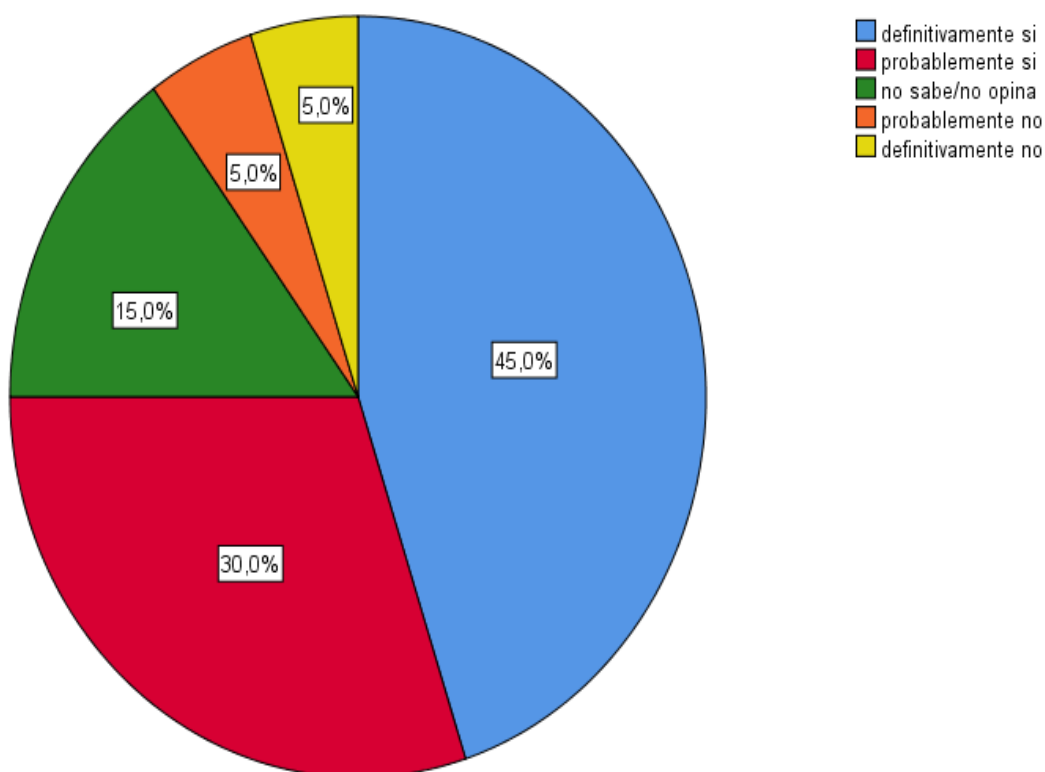
**Tabla N° 15**

¿Cree usted que teniendo Personal Eficiente y Eficaz, le permitirá a la Empresa cumplir con las Políticas de Control Establecidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	9	45,0	45,0	45,0
	probablemente si	6	30,0	30,0	75,0
	no sabe/no opina	3	15,0	15,0	90,0
	probablemente no	1	5,0	5,0	95,0
	definitivamente no	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
 ELABORACIÓN : La Investigadora

**Gráfico N° 15**  
 Personal Eficiente y Eficaz.



FUENTE : Tabla N° 15  
 ELABORACIÓN : La Investigador

## Interpretación y Análisis

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 15 nos permite afirmar que el 75% = (45 +30) de los encuestados creen que teniendo Personal Eficiente y Eficaz, le permitirá a la Empresa cumplir con las Políticas de Control Establecidas, el 15% no sabe/no opina, el 5% expreso probablemente no y el 5% definitivamente no. Esto indica que contando con personal eficaz, que sepa liderar la empresa conseguirá los resultados esperados de forma satisfactoria independientemente de los recursos utilizados, ya que la persona eficiente es aquella que lleva a cabo la tarea con el menor número de recursos posible.

**Dimensión IX** : Evaluación Eficaz

**Indicador N° 16.** : Diagnósticos Actualizados.

### Tabla N° 16

¿Considera usted que el tener diagnósticos actualizados en la Empresa nos permitirá tener una ventaja competitiva?

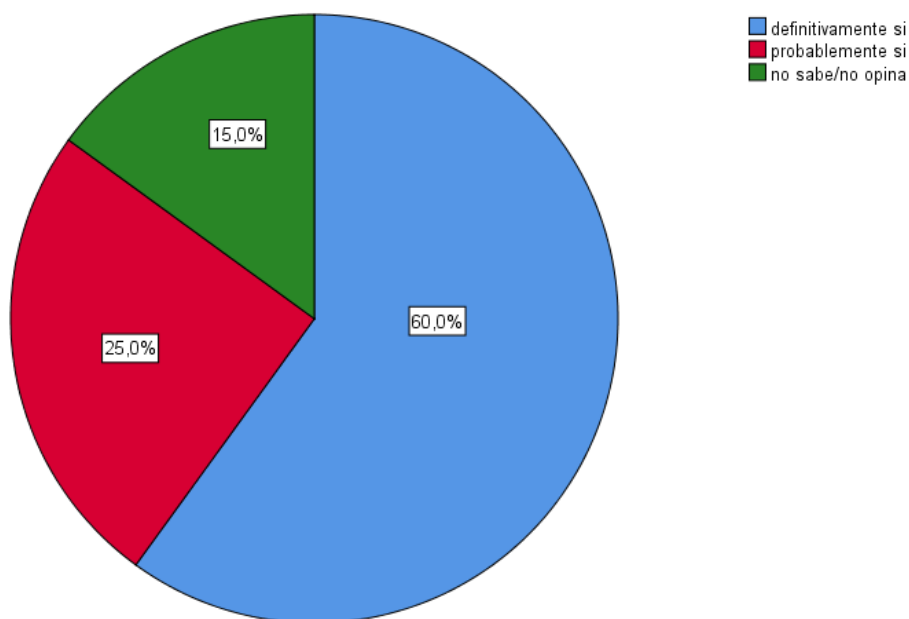
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	12	60,0	60,0	60,0
	probablemente si	5	25,0	25,0	85,0
	no sabe/no opina	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora



## Gráfico N° 16

¿Considera usted que el tener diagnósticos actualizados en la Empresa nos permitirá tener una ventaja competitiva?



FUENTE : Tabla N° 16  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Interpretación y Análisis**

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 16 nos permite afirmar que el 75% = (60+25) de los encuestados consideran que el tener diagnósticos actualizados en la Empresa nos permitirá tener una ventaja competitiva, el 15% no sabe/no opina. Esto indica que es necesario tener diagnósticos actualizados en la empresa porque nos va da a conocer las diversas problemáticas que puedan surgir, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, un análisis de sus perspectivas y una evaluación de la misma.

**Dimensión IX** : Evaluación Eficaz

**Indicador N° 17.** : Fiscalización Oportuna.

### **Tabla N° 17**

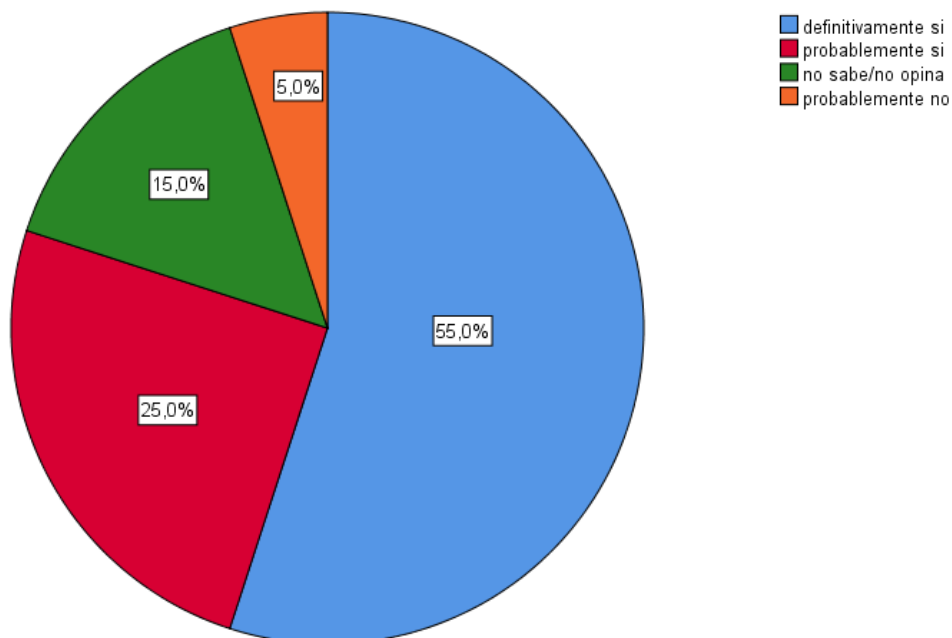
¿Considera usted que el tener una Fiscalización Oportuna en la Empresa permitirá tomar las correcciones inmediatas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	11	55,0	55,0	55,0
	probablemente si	5	25,0	25,0	80,0
	no sabe/no opina	3	15,0	15,0	95,0
	probablemente no	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Gráfica N° 17**

¿Considera usted que el tener una Fiscalización Oportuna en la Empresa permitirá tomar las correcciones inmediatas?



FUENTE : Tabla N° 17  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Interpretación y Análisis

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 17 nos permite afirmar que el 80% = (55+25) de los encuestados creen que el tener una Fiscalización Oportuna en la Empresa permitirá tomar las correcciones inmediatas, el 15% no sabe/no opina, y el 5% expreso probablemente no. Esto indica que es necesario la fiscalización dentro de la empresa porque examinara una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes.

**Dimensión X** : Evaluación Eficaz

**Indicador N° 18.** : Evaluación por Resultados.

### Tabla N° 18

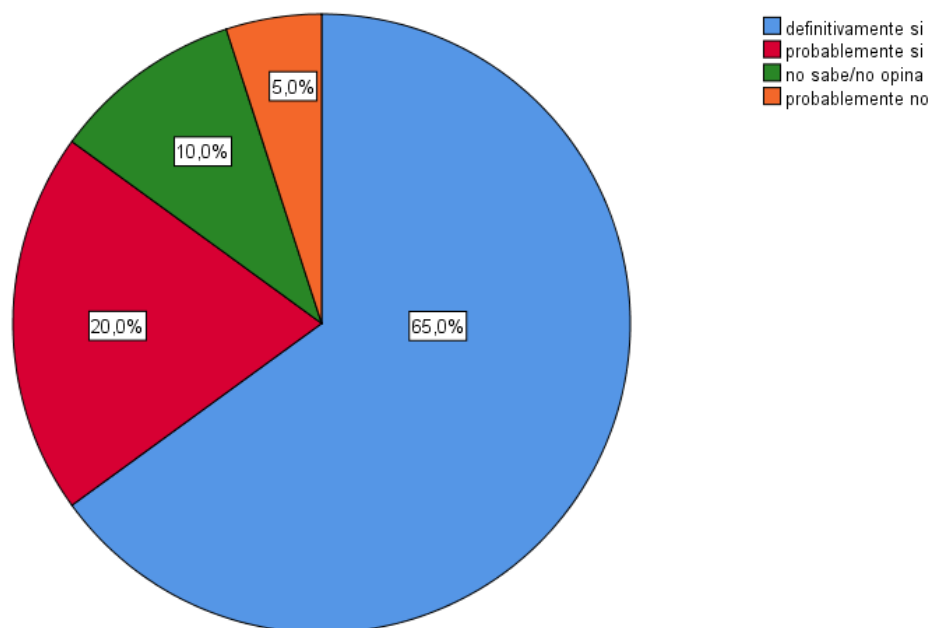
¿Cree usted que una evaluación por resultados le permitirá a la Empresa hacer mejoras y corregir los actuados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	definitivamente si	13	65,0	65,0	65,0
	probablemente si	4	20,0	20,0	85,0
	no sabe/no opina	2	10,0	10,0	95,0
	probablemente no	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FUENTE : El Cuestionario  
ELABORACIÓN : La Investigadora

## Gráfico N° 18

¿Cree usted que una evaluación por resultados le permitirá a la Empresa hacer mejoras y corregir los actuados?



FUENTE : Tabla N° 18  
ELABORACIÓN : La Investigadora

### **Interpretación y Análisis**

Los datos cuánticos contenidos en la tabla y Gráfico N° 18 nos permite afirmar que el 85% = (65+20) de los encuestados consideran que una evaluación por resultados le permitirá a la Empresa hacer mejoras y corregir los actuados, el 10% no sabe/no opina y el 5% expreso probablemente no. Cabe resaltar que la evaluación por resultados constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar, la cual es necesario para la empresa.

#### 4.2. Contrastación de Hipótesis y Prueba de Hipótesis

Para la prueba de hipótesis, se plantearon las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas tanto para la general y las específicas, luego se determinó la CORRELACIÓN DE SPEARMAN empleando el software SSPS VERSIÓN 25.0), ingresando los datos de las variables: El Diagnostico del control interno y La toma de decisiones, así como las dimensiones de ambas variables, con un nivel de significancia del 5% o margen de error (0.05), y un grado de confianza del 95%, la correlación se determinó de acuerdo al siguiente cuadro:

<b>RANGO</b>	<b>RELACIÓN</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No Existe Correlación
+0.01 a +0.10	Correlación Positiva Débil
+0.11 a +0.50	Correlación Positiva Media
+0.51 a +0.75	Correlación Positiva Considerable
+0.76 a +0.90	Correlación Positiva Muy Fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación Positiva Perfecta

Fuente: Elaboración propia. Basada en Hernandez Sampieri & Fernandez Collado. 1998.

#### ✓ Prueba de Hipótesis General

Formulamos las hipótesis estadísticas

### Hipótesis Alternativa

Ha: El diagnóstico del control interno tiene incidencia significativa en la toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

### Hipótesis Nula

Ho: El diagnóstico del control interno NO tiene incidencia significativa en la toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

**Tabla N° 19**  
Correlaciones

			DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO	TOMA DE DECISIONES
Rho de Spearman	DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO	Coefficiente de correlación	1,000	,835**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	TOMA DE DECISIONES	Coefficiente de correlación	,835**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

Dado que el p-valor es menor a 0.05, (grado de significancia o margen de error) rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alternativa; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que el Diagnóstico del control interno se relaciona significativamente con la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

Por otra parte el coeficiente de correlación de Spearman es = 0.835, lo cual indica una relación positiva de nivel muy fuerte, es decir que existe

una relación significativa entre el Diagnostico del control interno con la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

✓ **Prueba de Hipótesis Especificas**

**HE1 : Planificación y Decisiones estratégicas**

**Hipótesis Alterna**

Ha : La planificación de control Interno tiene incidencia significativa en las decisiones estratégicas en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

**Hipótesis Nula**

Ho : La planificación de control Interno NO tiene incidencia significativa en las decisiones estratégicas en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

**Tabla N° 20**  
Correlaciones

			PLANIFICAC IÓN	DECISIONE S ESTRATEGI CAS
Rho de Spearman	PLANIFICACIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	,804**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	DECISIONES ESTRATEGICAS	Coefficiente de correlación	,804**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

## **Interpretación**

Dado que el p-valor es menor a 0.05, (grado de significancia o margen de error) rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la planificación del control interno se relaciona significativamente con las decisiones estratégicas en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

Por otra parte el coeficiente de correlación de Spearman es = 0.804, lo cual indica una relación positiva de nivel muy fuerte, es decir que existe una relación significativa entre la planificación del control interno con las decisiones estretegicas en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

## **HE2 : Organización y Eficacia Organizacional**

### **Hipótesis Alterna**

Ha : La Organización del control Interno tiene incidencia significativa en la eficacia Organizacional, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C,

### **Hipótesis Nula**

Ho : La Organización del control Interno NO tiene incidencia significativa en la eficacia Organizacional, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.



**Tabla N° 20**  
Correlaciones

			ORGANIZACION	EFICACIA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	ORGANIZACION	Coeficiente de correlación	1,000	,807**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	EFICACIA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,807**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación**

Dado que el p-valor es menor a 0.05, (grado de significancia o margen de error) rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la organización del control interno se relaciona significativamente con la eficacia organizacional en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

Por otra parte el coeficiente de correlación de Spearman es = 0.807, lo cual indica una relación positiva de nivel muy fuerte, es decir que existe una relación significativa entre la organización del control interno con la eficacia organizacional en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

### **HE3: Dirección y Liderazgo Eficaz**

#### **Hipótesis Alterna**

Ha : La Dirección del control Interno tiene incidencia significativa en el liderazgo estratégico, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C

## Hipótesis Nula

Ho : La Dirección del control Interno NO tiene incidencia significativa en el liderazgo estratégico, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C

**Tabla N° 21**  
Correlaciones

		DIRECCIÓN	LIDERAZGO EFICAZ
Rho de Spearman	DIRECCIÓN	Coeficiente de correlación	,827**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	20
	LIDERAZGO EFICAZ	Coeficiente de correlación	,827**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## Interpretación

Dado que el p-valor es menor a 0.05, (grado de significancia o margen de error) rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la dirección del control interno se relaciona significativamente con el liderazgo eficaz en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C. Por otra parte el coeficiente de correlación de Spearman es = 0.827, lo cual indica una relación positiva de nivel muy fuerte, es decir que existe una relación significativa entre la dirección del control interno con el liderazgo eficaz en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

## HE4 : Control y Evaluación Eficaz

### Hipótesis Alternativa

Ha : El Control tiene incidencia significativa en la Evaluación Eficaz, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C

### Hipótesis Nula

Ho : El Control NO tiene incidencia significativa en la Evaluación Eficaz, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C

**Tabla N° 22**  
Correlaciones

			CONTROL	EVALUACIÓN EFICAZ
Rho de Spearman	CONTROL	Coeficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	20	20
	EVALUACIÓN EFICAZ	Coeficiente de correlación	,685**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

Dado que el p-valor es menor a 0.05, (grado de significancia o margen de error) rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alternativa; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que el control se relaciona significativamente con la evaluación eficaz en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

Por otra parte el coeficiente de correlación de Spearman es = 0.685, lo cual indica una relación positiva de nivel considerable, es decir que existe una relación significativa entre el control con la evaluación eficaz en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

## CAPITULO V

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. Contrastación de los Resultados del trabajo de investigación.**

El Diagnóstico del Control Interno y su incidencia en la Toma de Decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C. cumplió con los objetivos propuestos al haber sido confirmada las hipótesis de la investigación a favor de la confianza de la misma en la mejora de la Toma de Decisiones.

Al aplicar las dimensiones del Diagnóstico del control interno determinamos la incidencia sobre la Toma de Decisiones, como también la importancia que este denota para obtener una mejora, disminuyendo de esta manera las deficiencias encontradas en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C., tal como lo indica Estupiñan, R. (2006). En su libro "Control interno y fraudes" donde afirma: "Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de: Mantenerse informado de la situación de la empresa; Coordinar sus funciones; Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos; mantener una ejecutoria eficiente; Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas. Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece: El control del medio ambiente o ambiente de control; el control de evaluación de riesgo; el control y sus actividades; el control del sistema de información y comunicación; el control de supervisión o monitoreo. Como consecuencia

del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos: Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el período contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos; Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva; Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración; Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa”.

- ✓ Con respecto a la dimensión de la planificación se determinó que los encuestados afirman que la empresa no ha hecho un análisis exhaustivo para ver la realidad de los trabajadores operativos, asimismo los encuestados afirman que la empresa no tiene las metas y objetivos de control bien definidos para el mejor control de los trabajadores operativos como se indica en el indicador N° 01 y 02. Estos resultados nos demuestran que es necesario hacer un análisis exhaustivo de toda la empresa para tener metas y objetivos bien establecidos, para mejorar la eficiencia y eficacia de dicha institución.
- ✓ Con respecto, a la dimensión de organización los resultados nos muestran que en la empresa no hay un buen equipo humano para controlar al personal operativo, asimismo afirman que no hay en la Empresa buenos equipos tecnológicos modernos para poder procesar mejor la información obtenida del trabajo de campo, como se muestra en el indicador N° 03 y 04. Estos resultados nos demuestran que es necesario formar un equipo

humano que se encargue de controlar las diferentes áreas de la empresa, con equipos tecnológicos que ayuden a facilitar las labores de los colaboradores.

- ✓ Con respecto, a la dimensión de dirección los resultados nos muestran que le gustaría que en la Empresa se implemente políticas de control para mejorar la entrega de la mercadería en el tiempo establecido, asimismo afirman que actualmente no hay personal designada y encargada para mejorar el control interno dentro del personal operativo, como se muestra en el indicador N° 05 y 06. Los resultados nos demuestran que no hay políticas de control bien definidas ni una persona encargada de controlar las labores de todos los colaboradores de la empresa.
- ✓ Con respecto, a la dimensión de control, los resultados nos muestran que no se hace un control previo antes de la entrega de la mercadería a los clientes, asimismo afirman que no se hace un seguimiento al personal encargada de entregar la mercadería para verificar el cumplimiento como está programado, también creen que es necesario controlar después de haber entregado la mercadería para verificar si entrego a la hora establecida, como lo muestra el indicador N° 07, 08 y 09. Los resultados nos demuestran que en la Empresa no están llevando a cabo un control previo, concurrente y posterior, porque no se están cumpliendo con la normatividad de la empresa, no hay un seguimiento de las operaciones que hacen los trabajadores al momento de entregar los productos y por ende no se están cumpliendo los objetivos planteados.
- ✓ Con respecto a la dimensión decisiones estratégicas, los resultados muestran, creen que es necesario hacer un análisis del entorno para saber la problemática que tienen la Empresa, asimismo consideran que

que alcanzando las metas y objetivos de la Empresa permitirá mejorar el clima laboral tanto de los trabajadores Administrativos y operativos, como indica el indicador N° 10 y 11. Con estos resultados se refleja que si se hiciera un análisis del entorno se alcanzaría las metas y objetivos de la empresa trayendo consigo un mejor clima laboral entre los trabajadores.

- ✓ Con respecto, a la dimensión de eficacia organizacional los resultados nos muestran que contratando el Personal Idóneo y manteniendo un buen sistema de Control Interno traerá consigo mejores resultados, asimismo creen que teniendo software actualizados e implementados permitirá mejorar el rendimiento de los trabajadores, como lo muestra el indicador N° 12 y 13. Estos resultados nos demuestran que no hay personal idóneo para el área específico de trabajo en la empresa, asimismo tienen que tener software actualizados para mejorar el rendimiento de los trabajadores.
- ✓ Con respecto, a la dimensión de liderazgo eficaz los resultados nos muestran que las políticas de control bien implantados reducirá las deficiencias en la Empresa, ya que ayudaran mantener un buen control en sus procesos, asimismo creen que teniendo el personal eficiente y eficaz, le permitirá a la Empresa cumplir con las políticas de control establecidas, como lo muestra el indicador N° 14 y 15. Estos resultados nos demuestran que no hay políticas de control implantadas, tampoco hay personal que sea eficiente en la empresa, es necesario hacer un Manual de Organización y Funciones (MOF) de toda la estructura organizacional de la empresa, ya que su uso ayudara al personal a marcar sus responsabilidades y minimizar conflictos entre ellos.

- ✓ Con respecto, a la dimensión de evaluación eficaz los resultados nos muestran que el tener diagnósticos actualizados en la empresa nos permitirá tener una ventaja competitiva, asimismo consideran que el tener una fiscalización oportuna en la Empresa permitirá tomar las correcciones inmediatas, además que una evaluación por resultados le permitirá a la empresa hacer mejoras y corregir los actuados, como lo muestra el indicador N° 16, 17 y 18. Estos resultados nos demuestran que es necesario hacer diagnósticos en periodo de tiempo oportuno, asimismo hacer una fiscalización de los trabajadores si están cumpliendo con sus funciones, además también hacer una evaluación por resultados para verificar si están cumpliendo con las metas y objetivos programados.



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Según el proceso de estudio se pudo determinar que existe una relación significativa entre el Diagnóstico del control interno con la Toma de decisiones en la empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C. Lo cual se observa en la tabla N° 19 una correlación de Spearman de 0.835, en la que indica una relación positiva de nivel muy fuerte con un valor de significancia menor a 0.05 de esta forma se aceptó la hipótesis alterna Por lo tanto el control interno permitirá tomar mejores decisiones.
2. Se cumplió con el objetivo específico número uno, debido que se pudo determinar la incidencia de la planificación del control interno en las decisiones estratégicas, tal como se demostró en el desarrollo de las encuestas (ver tablas y gráficos N° 01, 02, 10 y 11), donde afirman que la empresa no ha hecho un análisis exhaustivo del personal para saber si tienen metas y objetivos de control bien definidos, y de esta manera ver que es lo que necesitan los trabajadores y ver la problemática de la institución; mejorando lo antes mencionado mejorará el clima laboral tanto de los trabajadores administrativos y operativos.
3. Se cumplió con el objetivo específico número dos, debido que se pudo determinar la incidencia de la organización del control interno en la eficacia organizacional, tal como se demostró en el desarrollo de las encuestas (ver tablas y gráficos N° 03, 04, 12 y 13), donde afirman que en la empresa no hay un buen equipo humano para controlar al personal operativo, tampoco hay buenos equipos tecnológicos modernos para poder procesar mejor la información obtenida del trabajo de campo; y que

es necesario contratar personal Idóneo, donde traerá consigo mejores resultados.

4. Se cumplió con el objetivo específico número tres, debido que se pudo determinar la incidencia de la dirección del control interno en la liderazgo eficaz, tal como se demostró en el desarrollo de las encuestas (ver tablas y gráficos N° 05, 06,14 y 15), donde afirman que le gustaría que en la Empresa se implemente políticas de control para mejorar la entrega de la mercadería en el tiempo establecido, designar al personal encargado del área de control interno; asimismo creen que las políticas de control bien implantados reducirá la falta de supervisión y por ende tendremos personal eficiente y eficaz en la Empresa.
5. En relación al cuarto objetivo específico, donde se buscó Determinar, la incidencia del control en la evaluación eficaz; tal como se demostró en el desarrollo de las encuestas (ver tablas y gráficos N° 07, 08, 09, 16, 17 y 18), donde afirman que el tener un control previo en la empresa nos permitirá tener diagnósticos actualizados para tener una ventaja competitiva y hacer cumplir las normas establecidas, asimismo el control concurrente nos permitirá hacer un seguimiento y una supervisión oportuna a la entidad para tomar las correcciones inmediatas e oportunas, también consideran que el control posterior permitirá evaluar las actividades de los trabajadores por los resultados obtenidos de cada área específica, haciendo mejoras en los actuados si es necesario.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere mejorar e implementar su Sistema de Control Interno para fomentar la competitividad y mejora organizacional en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C. con la finalidad de proponer estrategias de intervención oportunas sobre la problemática y el mejoramiento del estado de las variables.
2. Se sugiere promover una buena planificación empresarial dentro de la empresa para tomar decisiones estratégicas, donde se podrá hacer un análisis exhaustivo de la empresa para cumplir con las metas y objetivos propuestos.
3. Es necesario promover la organización en cuanto a la contratación del personal idóneo para mantener un buen control interno, dentro de la empresa, con equipos de cómputo moderno y actualizado para procesar mejor la información obtenida y tomar buenas decisiones.
4. Es necesario implantar las políticas de control y designar al encargado un monitoreo constante al sistema del control interno de la empresa y a todo su equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.
5. Es necesario promover un buen control previo, concurrente y posterior para tener una evaluación eficaz trayendo consigo diagnósticos actualizados, fiscalización oportuna y evaluación a los colaboradores por los resultados obtenidos, para las correcciones y mejoras según los actuados si es necesario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Estupiñan, R. (2006). Control interno y fraudes. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Santillana, J.R. (2013). Auditoria Interna. 3ra Edición, México: ISBN ediciones.
- Bonome, M.G. (2009). La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert a. simón. La Coruña, España: editorial Netbiblo, S. L.
- Víctor, J. (2012). Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones. 2da Edición, Argentina: Editorial Hanne.
- Cochea Borbor, José Luis (2013), en su tesis “El Control Interno de Bienes y la Gestión Administrativa de la Empresa Municipal de Construcción Vial (Emuvial E.P.)”, para optar el Título de Licenciado en Administración Publica, por la Universidad Estatal Península de Santa Elena, la Libertad – Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Martínez García, Jaime Hernán (2010), en su tesis “La Inteligencia de Negocios como Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas en las Empresas. Análisis de su Aplicabilidad en el Contexto Corporativo Colombiano”, para optar al título de Magíster en Administración, por la Universidad Nacional de Colombia – Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas.
- Gómez Salas, Janett Soledad (2008), en su tesis “El Sistema de Control Interno y la Gestión Presupuestaria de la Municipalidad Provincial del Distrito Capital de Barranca”, para optar el Título Profesional de Contador Público, por la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, Barranca – Perú, facultad de Economía y Contabilidad.

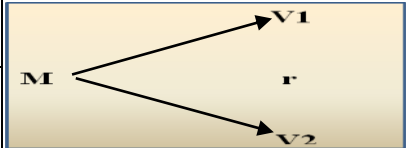
- Córdova Cuellar, Vanessa & León Mercado, Zack Boris (2017), en su tesis “Empowerment y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Credito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco”, para optar al Título Profesional de Licenciados en Administración, por la Universidad Andina del Cusco - Perú, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables.
- Mesta Chevez, José German (2011). En su tesis “El control Interno y sus Efectos en la Auditoria de la Información Presupuestaria en la Empresa Electro”, para optar el grado académico de Magister en Contabilidad, por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco – Perú, Escuela de post grado.
- Riva Novoa, Ronald (2015). En su tesis “Toma de decisiones y Actitudes Emprendedoras en estudiantes del 5to grado de secundaria de la Institución Educativa Publica Jose Jimenez Borja – cercado de Lima-2015”, para optar el grado de Magister en Gestión Pública para el desarrollo Social, por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco – Perú, Escuela de Post Grado.
- Ariño, M. A. (14 de Octubre de 2010). *Toma de Decisiones*. Obtenido de <https://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/>
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de Administracion* . Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Gaitan, R. E. (2015). Control Interno y Fraudes, Analisis del informe coso I,II Y III. En R. E. Gaitan. COLOMBIA.
- PagePersonnel. (s.f.). Evaluacio Efectiva en los empleados. *PagePersonnel*.
- Rios, M. F. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Edicione Diaz de santos S.A.
- Rodriguez, L. F. (2019). Liderazgo Organizacional. *UNED Tudela*.

- <https://scholar.google.es/>
- <http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/>
- <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/>
- <https://www.wikipedia.org/>
- <http://www.wordreference.com/sinonimos/>
- <http://www.sinonimos.com/>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### “Diagnóstico del Control Interno y su Incidencia en la Toma de Decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C Huánuco, 2018.”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES / DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<b>GENERAL</b> ¿Cuál es la incidencia del Diagnostico del control Interno en la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017?	<b>GENERAL</b> Determinar la incidencia del Diagnostico del Control Interno en la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	<b>GENERAL</b> El Diagnostico del control Interno tiene incidencia significativa en la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	<b>DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO</b>		<b>TIPO Y NIVEL</b> Descriptivo-Correlacional No Experimental-Transversal <b>DISEÑO</b>
<b>ESPECIFICOS</b> 1.¿Cuál es la incidencia de la Planificación del control Interno en las Decisiones Estratégicas en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017?	<b>ESPECIFICOS</b> 1. Determinar la incidencia de la Planificación del control Interno en las Decisiones Estratégicas, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	<b>ESPECIFICOS</b> 1. La Planificación del control Interno tiene incidencia significativa en las Decisiones Estratégicas, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ANALISIS EXHAUSTIVO</li> <li>●OBJETIVOS Y METAS DE CONTROL</li> </ul>	<b>ESQUEMA</b> Se realizó el trabajo incidental, de acuerdo al siguiente esquema: 
2.¿Cuál es la incidencia de la Organización del control Interno en la eficacia organizacional, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017?	2. Determinar la incidencia de la Organización del control Interno en la eficacia organizacional, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	2. La Organización del control Interno tiene incidencia significativa en la eficacia organizacional, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>●EQUIPAMIENTO HUMANO</li> <li>●EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO</li> </ul>	
3.¿Cuál es la incidencia de la Dirección del control Interno en el liderazgo estratégico, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017?	3. Determinar la incidencia de la Dirección del control Interno en el liderazgo estratégico, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	3. La Dirección del control Interno tiene incidencia significativa en el liderazgo estratégico, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>●POLITICAS DE CONTROL</li> <li>●DESIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y PERSONAL</li> </ul>	<b>POBLACIÓN</b> Esta conformado por un total de 40 personas entre administrativos y personal operativo de la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C. <b>MUESTRA</b> Esta conformada por el 100 % de personas entre administrativos y personal operativo de la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.
4. ¿Cuál es la incidencia del Control en la Evaluación Eficaz, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017?	4. Determinar la incidencia del Control en la Evaluación Eficaz, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	5. El Control tiene incidencia significativa en la Evaluación Eficaz, en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C, durante el año del 2017.	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CONTROL PREVIO</li> <li>●CONTROL CONCURRENTE</li> <li>●CONTROL POSTERIOR</li> </ul>	
			<b>TOMA DE DECISIONES</b>		<b>TECNICAS E INST.RECOJO DE DATOS</b> Técnica la Encuesta Instrumento el Cuestionario. <b>POCESAMIENTO DE DATOS</b> Se proceso los datos estadísticos en el programa SPSS.
			DECISIONES ESTRATEGICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>●VISION DE LA PROBLEMATICA</li> <li>●OBJETIVOS Y METAS ALCANZADOS</li> </ul>	
			EFICACIA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>●PERSONAL IDONEO</li> <li>●SOFTWARE IMPLEMENTADOS</li> </ul>	
			LIDERAZGO EFICAZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●POLITICAS DE CONTROL IMPLANTADOS</li> <li>●PERSONAL EFICIENTE Y EFICAZ</li> </ul>	
			EVALUACIÓN EFICAZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DIAGNOSTICOS ACTUALIZADOS</li> <li>●FISCALIZACIÓN OPORTUNA</li> <li>●EVALUACIÓN POR RESULTADOS</li> </ul>	





**Encuesta dirigido a los trabajadores parte operativo de la  
Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C., Huánuco –  
2018”**

**Objetivo:** Determinar la incidencia del Diagnóstico del Control Interno en la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

**Instrucciones:** Con una sola aspa (x) marque la respuesta que usted considere correcta.

**1.** ¿La Empresa alguna vez ha hecho un análisis exhaustivo para ver la realidad de los trabajadores operativos?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**2** ¿La Empresa tiene las metas y objetivos de control bien definidos para el mejor control de los trabajadores operativos?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**3** ¿Hay en la Empresa un buen equipo humano para controlar al personal operativo?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

4 ¿Hay en la Empresa buenos equipos tecnológicos modernos para poder procesar mejor la información obtenida del trabajo de campo?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

5 ¿Le gustaría que en la Empresa se implemente políticas de control para mejorar la entrega de la mercadería en el tiempo establecido?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

6 ¿Actualmente hay personal designado y encargado para mejorar el control interno dentro del personal operativo?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

7 ¿Se hace un control previo antes de la entrega de la mercadería a los clientes?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**8** ¿Se hace un seguimiento al personal encargado de entregar la mercadería para verificar el cumplimiento como está programado?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**9** ¿Cree usted que es necesario controlar después de haber entregado la mercadería para verificar si entrego a la hora establecida?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO



**Facultad de Ciencias Empresariales  
Programa Académico de Administración de Empresas**

**“Encuesta dirigido a los trabajadores, parte administrativa de la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C., Huánuco – 2018”**

**Objetivo:** Determinar la incidencia del Diagnóstico del Control Interno en la Toma de decisiones en la Empresa Distribuidora de Alimentos Chicoma S.A.C.

**Instrucciones:** Con una sola aspa (x) marque la respuesta que usted considere correcta.

**10** ¿Cree usted que es necesario hacer un análisis del entorno para saber la problemática que tiene la empresa?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**11** ¿Considera usted que alcanzando las metas y objetivos de la Empresa permitirá mejorar el clima laboral tanto de los trabajadores administrativos y operativos?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**12** ¿Considera usted que contratando el personal idóneo para el puesto de trabajo de control interno traerá consigo mejores resultados?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI

- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**13** ¿Cree usted que teniendo software actualizados e implementados permitirá mejorar el rendimiento de los trabajadores?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**14** ¿Considera usted que las Políticas de Control bien implantados ayudara a mantener un control adecuado con el personal?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**15** ¿Cree usted que teniendo personal eficiente y eficaz, le permitirá a la Empresa cumplir con las políticas de control establecidas?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**16** ¿Considera usted que el tener diagnósticos actualizados en la empresa nos permitirá tener una ventaja competitiva?

- A. DEFINITIVAMENTE SI

- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**17** ¿Considera usted que el tener una fiscalización oportuna en la Empresa permitirá tomar las correcciones inmediatas?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE NO

**18** ¿Cree usted que una evaluación por resultados le permitirá a la empresa hacer mejoras y corregir los actuados?

- A. DEFINITIVAMENTE SI
- B. PROBABLEMENTE SI
- C. NO SABE / NO OPINA
- D. PROBABLEMENTE NO
- E. DEFINITIVAMENTE

