

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Centro de Estudios de Gestión Empresarial**

**Tesis en opción al título académico de Master en Dirección**

**Título: Procedimiento para estudiar la relación entre la  
Cultura Organizacional y el Ambiente de Control como  
parte del Control Interno**

**Autor: Ing. William Torres Brizuela.**

**Tutor: MSc. María Elena Pino Acosta.**

**Holguín, 2011.**

# DEDICATORIA

*A: Mi familia por la inspiración y el apoyo que me brindan*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera tuvieron algún vínculo en la realización de este trabajo.*

*A mi familia, por el apoyo incondicional.*

*A los compañeros de trabajo por su ayuda solidaria*

*A María Elena Pino Acosta por la enseñanza y ayuda brindada como tutora del trabajo*

*Al equipo de profesores que con su maestría y sabiduría impartieron sus conocimientos.*

## RESUMEN

En la actualidad, para que las organizaciones sean más eficientes y eficaces, se necesita de una evaluación más veraz acerca del cumplimiento de sus metas y objetivos. Por tal razón surge y se aplica en nuestro país la Resolución 297/03 hoy en derogación y en implementación la Resolución 60/2011, una nueva mirada a los conceptos tradicionales sobre control interno, que pretende elevar el papel del control a los niveles que realmente debe ocupar, como función de todos y cada uno de los trabajadores de una organización. Los nuevos escenarios y la necesidad de elevar la calidad del Control Interno

El presente trabajo se ha realizado con el objetivo de aportar un procedimiento que posibilite evaluar la relación entre la cultura organizacional y el ambiente de control como componente fundamental del control Interno, aplicando un método práctico, adecuado y flexible que pueda ser adaptado a las características de cualquier organización y que propicie la mejora del ambiente de control.

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon diversos métodos teóricos, empíricos y estadísticos, que permitieron fundamentar teórica y metodológicamente la propuesta de procedimiento e instrumento para relacionar los elementos ya declarados. Resultó valioso someter a la valoración de quince calificados expertos el aporte de este trabajo, constatándose una elevada aceptación lo que denota su pertinencia y aplicabilidad.

<b>Índice</b>			<b>Página</b>
<b>Resumen</b>			
<b>Introducción</b>			1
<b>Capítulo</b>	<b>I</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL AMBIENTE DE CONTROL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.</b>	5
	<b>1.1</b>	El control como parte del proceso directivo	6
	<b>1.2</b>	El Control Interno	9
	<b>1.2.1</b>	Precisiones establecidas en la Contraloría General de la República de Cuba	15
	<b>1.2.2</b>	Principios y garantías en sus funciones	16
	<b>1.2.3</b>	Métodos de control	17
	<b>1.3</b>	El Ambiente de Control	18
	<b>1.4</b>	La Cultura Organizacional	20
	<b>1.4.1</b>	Formación de las culturas en las organizaciones	22
	<b>1.4.2</b>	Puntos para desarrollar una cultura organizacional	26
	<b>1.4.3</b>	Factores que con más frecuencia afectan la cultura de una organización	26
<b>CAPÍTULO</b>	<b>2</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO QUE SE PROPONE PARA RELACIONAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL AMBIENTE DE CONTROL COMO PARTE DEL CONTROL INTERNO.</b>	30
	<b>2.1</b>	Fundamentación del procedimiento que se propone	30
	<b>2.2</b>	Descripción del procedimiento metodológico	31
	<b>2.3</b>	Etapas del Procedimiento Metodológico	35
<b>CAPÍTULO</b>	<b>3</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO EN EL CASO DE ESTUDIO</b>	50
	<b>3.1</b>	Caracterización de la entidad objeto de estudio	50
	<b>3.2</b>	Selección de la muestra	53

	<b>3.3</b>	Evaluación de Indicadores	55
	<b>3.4</b>	Evaluación de las Variables	57
	<b>3.5</b>	Evaluación y análisis estadístico de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento	58
<b>Conclusiones</b>			68
<b>Recomendaciones</b>			69
<b>Bibliografía</b>			70
<b>Anexos</b>			

## INTRODUCCIÓN

A fines de los años ´80, con el derrumbe del campo socialista de la antigua Unión Soviética, el país comenzó a atravesar un período de crisis debido a la pérdida repentina de relaciones económicas y comerciales fundamentadas por más de treinta años. Para estos momentos la economía cubana estuvo caracterizada por fuertes descensos comerciales, puesto que se había perdido gran parte de los mercados seguros y de la materia prima necesaria para la realización de ciertos productos, tanto para el consumo nacional como para la exportación.

Las nuevas condiciones reclamaron un reordenamiento económico en el país, la definición de nuevas tareas, la búsqueda de otros mercados y nuevas concepciones estratégicas, por lo que surge la importante cuestión de :¿ Cómo administrar las empresas cubanas evitando el derroche y/o desvío de materiales para obtener un incremento en los ingresos generados por ellas? como se conoce, existen varios factores que influyen en la dirección de las entidades, en este caso se enfatizará en la cultura organizacional y su influencia en el ambiente de control como parte del control interno, ya que éste es un instrumento eficaz para lograr el trabajo con eficacia y eficiencia en las entidades.

La cultura organizacional es un aspecto muy importante dentro de una organización, ya que cada una de las personas que labora en ella manifiesta un marco de valores, creencias, ideas y sentimientos distintos, o lo que es lo mismo, su propia cultura, que conjugada con los demás miembros forman la cultura de la empresa. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia a su entidad. Es por esto que este factor es un medio de referencia de los integrantes de la organización y permite una guía a los mismos de cómo comportarse dentro de ésta. Tanto se manifiesta la cultura dentro de la organización que se puede notar una diferencia en el semblante de los trabajadores al asomarse a las puertas de su centro laboral.

El sistema de control interno en cada entidad debe realizarse a partir del estudio de sus características, permitiendo establecer acciones y medidas de control interno en

correspondencia con las necesidades reales de la organización y las mismas deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas por su cumplimiento.

Para un correcto ambiente de control Interno se requiere de toda una serie de valores éticos que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores pertenecen a una dimensión moral y por tanto van más allá del simple cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones, etc. El comportamiento y la integridad moral encuentran su punto de sustentación en la cultura del organismo, lo que en gran medida determina cómo se realizan las actividades, qué normas y reglas se observan y si éstas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

Ante los resultados de las pesquisas a partir de toda la documentación que ha sido revisada en relación con el tema, el autor no ha encontrado evidencia de que existen investigaciones precedentes ni herramienta alguna que permita evaluar la posible incidencia de la cultura organizacional sobre el ambiente de control Interno dentro de una organización, con la cual la alta dirección del empresariado cubano pueda trabajar por el mejoramiento del control Interno a través de su ambiente de control.

A partir de un estudio exploratorio en una empresa comercializadora de equipos, partes y piezas de alta tecnología y de servicios técnicos a los equipos que comercializa, pudo determinarse las incidencias de algunos elementos que atentan contra el logro de un ambiente de control favorable, como parte del control interno, **situación problemática** para el caso de estudio y de los cuales pueden mencionarse los siguientes.

Filosofía y Estilo de la Dirección.

Flexibilidad al cambio.

Método de realizar críticas o de dar estímulo.

Políticas y prácticas hacia el personal

Compromiso de la Dirección.

Indicadores de desempeño.

Altos niveles de controles en el uso de los medios informáticos y por último no se relacionan en las estrategias y objetivos propuestos por la organización, ni en los



estudios de riesgos, la evaluación y el logro de un ambiente de control adecuado, así como la obtención de altos niveles en la cultura organizacional.

Por todo lo planteado anteriormente se declara que existe un problema científico

Por lo antes expuesto se precisa el **problema científico** de, ¿Cómo determinar la relación entre la cultura organizacional y el ambiente de control, como parte del control interno? Y como objeto el sistema de control interno y como campo de acción la relación cultura organizacional ambiente de control.

A partir de los elementos antes señalados puede enunciarse que el **objetivo de la investigación**, es proponer un procedimiento que contribuya a evaluar la influencia de la cultura organizacional sobre el ambiente de control, identificando los principales factores incidentes y contribuyendo así a la propuesta de acciones que propicien el mejoramiento del ambiente de control a través de la cultura organizacional.

Ante el problema planteado se declara una **idea a defender**, y es diseñar un procedimiento metodológico para estudiar la relación entre la cultura organizacional y el ambiente de control como parte del control interno, propicia o favorece el diseño y puesta en práctica de acciones de mejora del ambiente de control a través de la mejora de la cultura organizacional.

Se desarrolló una consulta a expertos con un grupo de reconocidos profesionales de alta calificación y conocimientos del tema, ya que de este modo es posible valorar la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta.

El trabajo se estructuró en tres capítulos. El **capítulo I** contiene la fundamentación teórica y en él se tratan aspectos referentes al proceso de gestión y a la representación del control interno dentro de éste, también se comunican aspectos relevantes con respecto al ambiente de control y la cultura organizacional. El **Capítulo II** muestra la propuesta del procedimiento metodológico para valorar la relación existente entre la cultura empresarial y el ambiente de control interno, así como los resultados obtenidos en la valoración de la propuesta por el Método de Criterio de Expertos y el **Capítulo III** se exponen los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento en Copextel División Holguín.

Para alcanzar el objetivo propuesto y demostrar la idea que se defiende, se definieron las siguientes tareas científicas:

1. Fundamentar teóricamente el objeto y campo de la investigación.
2. Elaborar el procedimiento (y el instrumento) para valorar la relación entre la cultura organizacional y el ambiente de control.
3. Valorar por el método del criterio de expertos, la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta.
4. Aplicar el procedimiento en Copextel Holguín.

El desarrollo de estas tareas científicas requirió del empleo de métodos tanto del nivel teórico (histórico lógico, hipotético deductivo, modelación y sistémico) como emperico (observación, comparación y entrevistas no estructuradas) y estadísticos (Excel y Spss)

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL AMBIENTE DE CONTROL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se fundamenta teóricamente la investigación para estudiar la relación entre la cultura organizacional y el ambiente de control como parte del control interno.

El desarrollo de la dirección está fuertemente vinculado al de las fuerzas productivas y las relaciones de producción y es, además, un elemento impulsor o retardador de ambas. La dirección no existe en abstracto; está asociada a un objeto de aplicación concreto y su modo de actuar se vincula a éste y a las condiciones y circunstancias que prevalezcan en ese momento. Si la dirección no responde a esta vinculación produce efectos contrarios a los que se busca con su aplicación.

En el mundo actual la dirección tiene un carácter científico, ya que posee objeto, método, principios, claras relaciones de causa y efecto, medios, instrumentos y una integración sistémica. La dirección es una ciencia social y como tal tiene una connotación clasista. La teoría y práctica de la dirección socialista, desempeña un papel importante en la creación y perfeccionamiento de la base económica sobre la que descansa el alcance de los grandes objetivos de esta sociedad.

Dirigir es una de las actividades más importantes que ha desarrollado la humanidad desde el mismo momento de su surgimiento. La efectiva cooperación de las personas en grupos organizados, ha permitido un proceso social que va desde la comunidad primitiva hasta los días de hoy, en que la sociedad socialista, como primera fase del modo de producción comunista, es el mayor y mejor estadio que el hombre ha encontrado para ejercer a plenitud su proceso de dirección. Realmente el desarrollo que ha tenido la dirección en sus distintos momentos, ha estado condicionado en gran parte por la capacidad que han tenido aquellos que, dentro del contexto particular, han sabido ocupar posiciones ejecutivas dentro de un proceso de dirección determinado.

Obviamente, cada época social ha brindado un tipo diferente de relaciones de producción y los antecedentes históricos de la dirección han estado estrechamente vinculados al avance de la sociedad, en cualquiera de las etapas por las que ha pasado, donde el proceso de dirección ha sido más complejo en la medida en que se ha

elevado el nivel de perfeccionamiento de las fuerzas productivas en correspondencia con las relaciones de producción, lo que pone de manifiesto el nivel de desarrollo alcanzado por la dirección ha estado estrechamente relacionado con los diferentes modos de producción.

Ha sido precisamente el grado de complejidad de las sociedades, lo que ha estimulado en forma creciente el interés por mejorar la eficiencia en la dirección y a buscar sus fundamentos científicos, dedicándosele especial atención en los últimos tiempos a la solución de estos problemas. Hasta estos momentos se ha hablado de dirigir, sin embargo, no se ha dado una definición de este concepto. Definir un concepto siempre resulta difícil porque cada autor tiene una experiencia y objetivos propios que lo llevan a enunciar el mismo de acuerdo a lo que pretende demostrar. Esta situación se hace aún más difícil cuando no existe un acuerdo universal sobre el término.

El concepto de dirección (administración o gerencia) ha sido definido por múltiples autores:

- Son funciones de sistemas de jerarquía que implica formas de responsabilidad y autoridad que están típicamente delineadas por medio de los organigramas, manuales y descripciones de los puestos. Esto trae como consecuencia propiciar la base para llevar a cabo las actividades de la organización de una forma ordenada y sistémica. (Chruden y Sherman: Administración de Personal)
- Es la coordinación de todos los recursos a través de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos”. (H.L.Sisk y O.Sneldeek: Administración y gerencia de empresas)

Con referencia a esto Stoner (1993) al referirse al término administración define “...es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos.”, lo que comparte el autor.

### **1.1 El control como parte del proceso directivo**

El control es la función asociada a la última acción del ciclo o proceso directivo y presupone la existencia de diversos dispositivos que sirvan para medir las desviaciones

que se han tenido en la ejecución de acuerdo al plan previsto. Es decir, el control mide el comportamiento de la planificación y aunque son dos funciones que difieren en tiempo y espacio, están muy estrechamente ligadas. La planificación no tiene sentido si a ella no está asociada un determinado control que evalúe y analice las desviaciones y el control no tienen sentido si no tiene un punto de referencia contra el cual comparar la racionalidad del proceso de dirección. Además, la relación es tan fuerte, que incluso tienen que estar expresados en la misma unidad de medida a fin de que permita la comparación, evaluación y/o análisis.

El control no puede ser una función puramente contemplativa, sino que debe obligar al sujeto de dirección a ajustar los acontecimientos a los planes, tomando las acciones correctivas necesarias. De esta forma el ciclo vuelve a repetirse, ya sea ajustando los acontecimientos o estableciendo nuevas acciones, que a su vez han de organizarse, liderarse y controlarse. Es conveniente aclarar que el control surte efecto por medio de la combinación de tipos y técnicas de control y por su realización a lo largo de todo el proceso productivo o de servicios de manera que se puedan detectar y corregir oportunamente las desviaciones que se presenten, derivándose acciones de mejora.

Uno de los aspectos más importantes que caracteriza al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados. Es preciso comenzar entonces por el concepto de sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman por separado.

Puede hablarse, entonces, de un sistema de control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de los procesos de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El sistema de control se caracteriza por ser activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión organizacional, soportado sobre la base de las metas que se trace. Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de

medir el grado de cumplimiento de esos objetivos. Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Newman, W. et al en *Strategy a multilevel integrative approach*, South Western. (1989) brindan una explicación muy completa de los procedimientos con que se establece un sistema de control. Se describirá su enfoque tomando como base los cinco pasos básicos aplicables a todos los tipos de actividades de control.

- Definir los resultados deseados: Los resultados que los gerentes quieren lograr o conservar deberían definirse lo más específicamente posible. La segura redacción no sólo da a los gerentes una base para encontrar las formas de estimar e implantar los procedimientos requeridos, sino que además incluyen un criterio con el cual medir su éxito o fracaso en la obtención de los objetivos. Conforme a Newman, los resultados deseados también deberán vincularse a la persona responsable de conseguirlos.
- Establecer predictores de resultados: la finalidad de los controles directivos es permitir a los gerentes corregir las desviaciones antes de terminar un conjunto de actividades. Una importante función de los ejecutivos que diseñan el programa de control consiste en encontrar varios indicadores o predictores confiables de cada una de sus metas.

Algunos predictores son:

Mediciones de entradas: un cambio en las entradas principales indicará a los gerentes que necesitan modificar sus planes o recurrir a alguna medida correctiva.

Resultados de los primeros pasos: si los primeros resultados son mejores o peores de lo previsto, quizás se requiera una reevaluación y haya que tomar medidas apropiadas.

Síntomas: son condiciones que parecen asociarse a resultados finales, pero que no influyen directamente en ellos. La dificultad estriba en que los síntomas se prestan a interpretaciones muy erróneas o tendenciosas.

Cambios de las condiciones supuestas: las estimaciones originales se basan en la suposición de que no cambiarán las condiciones normales. Cualquier cambio imprevisto indicará la necesidad de reevaluar las tácticas y las metas.

Cuanto mayor sea el número de predictores confiables y oportunos, más seguridad tendrá el gerente al hacer predicciones sobre el desempeño.

- Establecer normas de predictores y resultados: Si no se hace esto, los gerentes pueden reaccionar en forma exagerada ante las desviaciones menores o no reaccionar cuando éstas son significativas. Un patrón o estándar tiene dos finalidades básicas: 1) motivar y 2) servir de criterio con el cual se compare el desempeño real. Un sistema de control tiene una eficacia máxima cuando motiva a la gente a lograr un buen desempeño; sin embargo, los estándares demasiados difíciles en realidad hacen disminuir el desempeño, porque si éste es tan difícil que parezca imposible de alcanzar, seguramente no motivará sino que desalentará.
- Establecer la red de información y de retroalimentación: El cuarto paso del diseño de un ciclo de control consiste en establecer los medios con que se recogerá la información referente a los predictores y comparar éstos con sus patrones o puntos de referencia. Además, deben ser lo bastante eficientes como para devolver a tiempo la información pertinente al personal clave para que intervenga.
- Evaluar la información y tomar medidas correctivas: el último paso requiere comparar los predictores con los patrones o criterios, decidir qué se hará y luego hacer. La información acerca de una desviación respecto a la estándar debe evaluarse primero, ya que algunas desviaciones se deben a circunstancias locales o temporales y no afectarán realmente el resultado final. Las acciones correctivas alternas, si se necesitan, se desarrollan, se evalúan y se implantan en este momento.

## **1.2 El Control Interno**

El Control Interno constituye un sistema integrado de normas y procedimientos, es un proceso. Los procesos de negocio se coordinan en función de los procesos de gestión básicos: planificación, organización, ejecución y supervisión. El Control Interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado

y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan y realizan los mecanismos de control, pero como las personas no actúan igual: esta realidad afecta el Control Interno y viceversa. Los trabajadores deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad y ha de existir un vínculo estrecho entre las funciones de cada individuo y su forma de ejecutarlas, así como con los objetivos de la entidad.

El Control Interno por muy bien que esté diseñado e implantado, sólo puede aportar un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la entidad. Conseguir tales objetivos se ve afectado por limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno, como por ejemplo: las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erróneas, los encargados de establecer controles tienen que analizar su relación costo / beneficio, etc. Además, los controles pueden evadirse si dos o más trabajadores se lo proponen y también la administración podría hacer caso omiso del sistema de control interno.

La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideración de los costos, por lo tanto no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y el desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. A comienzos del siglo XX como consecuencia del proceso de desarrollo industrial, que conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó a percibirse la creciente necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que el desarrollo de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas.



Producto a este desarrollo en la producción y el comercio, los dueños de las industrias y los comerciantes no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, por lo que se vieron obligados por lo mismo a subdividir o delegar funciones dentro de la empresa. Pero dicha asignación de autoridad y responsabilidad no ocurrió sólo en el proceso, ya que en forma análoga se debieron establecer procedimientos que previnieran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que protegieran el capital, que dieran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente.

De esta forma nace el control interno como función administrativa, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados. El concepto de control interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para controlar las operaciones empresariales. Una de las referencias más antiguas del término control interno, de las que se tiene evidencia, la hace L. R. Dicksee en 1905. Indica este autor que "... un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada". Dicha definición apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quién es responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc; en fin debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes". (G. Capote en la revista Auditoría y Control No 1 (2000: 43)

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas

las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. Artículo 1º de la Ley 87 de 1993

Las actividades de control se realizan a todos los niveles de las operaciones siendo los responsables de las diferentes áreas de la entidad los responsables del cumplimiento de las medidas de control, políticas y procedimientos, lo que no exime al dirigente máximo de la organización de la responsabilidad del control general de la entidad.

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

A inicios de la década de los ´90, con el colapso del sistema socialista en los países del este de europa, se provoca un cambio sustancial en el entorno en que operaban las empresas cubanas surgiendo la necesidad de ir sustituyendo, de forma gradual, el sistema de planificación material por el financiero. A su vez, el proceso de perfeccionamiento empresarial que se lleva a cabo en muchas empresas estatales del país, mantiene como premisa que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía, por lo que se debe potenciar su nivel de eficiencia.

Por su parte, según la Resolución No. 44/90 del Comité Estatal de Finanzas; la auditoría de gestión se reconoce como "...el examen y evaluación que se realiza a una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas". Su objetivo fundamental es la evaluación de una situación dada, la identificación de deficiencias y la recomendación de soluciones para mejorarlas, realizándose en determinados períodos.

Por el decreto Ley No. 219, de fecha 25 de abril del 2001, del consejo de estado, se creó el ministerio de auditoría y control, como un organismo de la administración central del estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y el gobierno en materia de auditoría gubernamental, fiscalización y control gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el sistema nacional de auditoría. Así mismo la Resolución No. 013/03, aprueba y pone en vigor las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción”.

Más adelante, en el mismo año, se aprueba la RESOLUCIÓN No.297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios la que pone en vigor las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y sus normas, en dicha resolución se define el

***Control Interno como: proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas y el control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.***

Y más adelante en el mismo documento se establecen las Características generales del Control Interno, a saber:

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos.

- En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las tareas u operaciones en la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

En consecuencia, en las condiciones actuales de la economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, se precisa, de un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia, que permita perfeccionar el proceso de toma de decisiones, vinculando los tres niveles: estratégico, táctico y operativo, así como obtener resultados eficaces, eficientes y competitivos, con un enfoque de mejora continua. La situación en estos últimos años ha permitido dar un nuevo impulso a la economía, facilitando su tránsito por un período de recuperación. Un grupo de criterios que ayudan al carácter transformador se han ido abriendo paso, entre otros, el cambio del concepto de abastecer por el de vender, la tendencia a la aplicación del concepto de logística en su carácter integrador y la utilización de las técnicas de marketing.

Basado en todo lo anterior el 1 de agosto de 2009 se extingue el Ministerio de Auditoría y Control y en la Asamblea Nacional del Poder Popular, en esa misma fecha, se aprueba la Ley No.107 De la Contraloría General de la República de Cuba, como órgano estatal, respondiendo verticalmente en todo el país a la asamblea nacional de poder popular y al consejo de estado de la república de Cuba.

El objetivo y misión fundamental de este órgano es auxiliar a la asamblea nacional del poder popular y al Consejo de Estado en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del estado y gobierno; en razón a ello propone la política integral del estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico – administrativo, una vez aprobada dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento; así como dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoria; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por una correcta y

transparente administración del patrimonio público, prevenir y luchar contra la corrupción.

Los objetivos fundamentales a verificar, mediante esta Ley son:

- a) sistemas que integran la administración financiera del estado
- b) sistema bancario
- c) la actividad de seguro
- d) planes y programas nacionales
- e) negocios con inversionistas extranjeros
- f) la ejecución de aquellas operaciones contractuales en que el estado pueda resultar deudor o acreedor
- g) los procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos y ejercer el control sobre la prestación de servicios públicos por las empresas prestataria y
- h) otras que se determinen por el Contralor General para cumplir las misiones encomendadas por Ley.

### **1.2.1 Precisiones establecidas en la Contraloría General de la República de Cuba. Creación, definición, integración, objetivos y misiones de la Contraloría General de la República**

La asamblea nacional del poder popular, órgano supremo del poder del estado, en el cumplimiento y desarrollo de la atribución constitucional de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del estado y del gobierno, crea la contraloría general de la república, como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, al consejo de estado de la república de Cuba. Amparada en la facultad constitucional de encomendar atribuciones al consejo de estado de la república de Cuba, la asamblea nacional le faculta para impartir instrucciones, controlar y atender el desenvolvimiento de las actividades que por esta Ley se confieren a la Contraloría General de la República.

Este órgano está integrado por la contraloría general y las contralorías provinciales y para el ejercicio de sus funciones y atribuciones en los municipios se crean secciones de la contraloría provincial, que desde este órgano atienden uno o varios municipios.

La contraloría general de la república ejerce sus funciones en los órganos, organismos, organizaciones y entidades que reciban recursos del estado para su gestión o estén sujetos a una obligación tributaria generada en el país, en la forma y oportunidad que la ley establece.

### **Principios y garantías en sus funciones**

La contraloría general de la república posee autonomía orgánica, funcional y administrativa respecto a las demás instituciones del estado y orienta su actuación a dirigir, regular, organizar, controlar y ejecutar de manera directa y regulada, las acciones de auditoría, supervisión y control que se requieran, según lo que al respecto se regule en esta ley y sus disposiciones complementarias.

Además tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31 inciso l), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. Que en lo adelante será la Resolución No. 60/11 que en su contenido aprueba normas del sistema de control interno donde su capítulo II los componentes y normas de carácter general lo integran varias secciones.

Sección primera ambiente de control.

Sección segunda gestión y prevención de riesgos.

Sección tercera actividades de control.

Sección cuarta información y comunicación.

Sección quinta supervisión y monitoreo.

Los jefes de los órganos, organismos de la Administración del Estado y entidades nacionales diseñan e implementan los sistemas de control interno, de cada una de las organizaciones y entidades que se les subordinan o de las cuales son órgano de relación sobre la base de lo dispuesto en **la Resolución No. 60/11**.

### 1.2.3 Métodos de control

La mayor parte de los métodos de control puede agruparse en uno de cuatro tipos básicos: controles anteriores a la acción, controles directivos, controles de selección o de sí / no y controles después de la acción.

- Los controles anteriores a la acción, denominados a veces precontroles, garantizan que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Cuando llega el momento de la acción, los presupuestos se aseguran que los recursos requeridos estén disponibles en los tipos, calidad, cantidades y ubicaciones necesarias.
- Los controles directivos, o controles de alimentación hacia delante, tienen por objeto descubrir las desviaciones respecto a alguna norma o meta y permitir que se haga correcciones antes de terminar determinada serie de acciones. Los controles directivos dan resultados sólo si el gerente es capaz de obtener información precisa y oportuna sobre los cambios del ambiente o el avance hacia la meta deseada.
- Controles de sí / no o de selección preliminar: este tipo de control ofrece un proceso de selección en el cual, para que una operación continúe, antes hay que aprobar un procedimiento o satisfacer determinadas condiciones. Dado que los controles directivos ofrecen un medio de imponer medidas correctivas mientras un programa todavía es viable, suelen ser más importantes y de mayor uso que otros tipos de control. Sin embargo, rara vez son perfectos y de ahí que los controles de tipo sí / no sean sumamente útiles como medios de realizar una doble comprobación. Cuando el factor fundamental lo constituye la seguridad, los controles de sí / no proporcionan a los gerentes un margen adicional de seguridad.
- Los controles después de la acción, como lo indica el término, miden los resultados de una acción terminada. Se investigan las causas de las desviaciones respecto del plan o norma, y luego los hallazgos se aplican a actividades futuras parecidas. Los controles después de la acción también se utilizan como el criterio para premiar o estimular a los empleados.

### **1.3 El Ambiente de Control**

El ambiente de control constituye el tono de una organización, interviniendo la conciencia del control económico de sus masas, constituye el cimiento para todos los demás elementos del control interno, suministrando disciplina y estructura. La Resolución 297/03 del MFP establece que el ambiente de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y sus resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El ambiente de control se basa en fundamentos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de la dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad los valores éticos, la competencia profesional y los compromisos de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos,
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades y Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El Sistema de control interno se sustenta en los valores éticos que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto van más allá del mero cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones legales.” Resolución No.297-2003. Ministerio de finanzas y Precios

Es oportuno también, reflejar aquí otros elementos mencionados por varios autores, que en su opinión influyen en el Ambiente de Control:



- Estructura organizativa
- Delegación de autoridad y responsabilidad
- Políticas de recursos humanos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se llevan a cabo las operaciones, se implantan los objetivos y se evalúan los riesgos. Es, además, afectado por la tradición y la cultura de la organización, a su vez se compone de valores tales como la honradez, la forma de delegar la autoridad y las responsabilidades, la filosofía de la dirección, etc.

Mora (2003), analiza los factores que producen un ambiente adecuado, entre ellos: Liderazgo y propiedad: es importante generar el ambiente donde todo el mundo se sienta relajado, respetado, escuchado y sobre todo que es el responsable propietario de su operación; Seguridad/Estabilidad: en el pasado, lo más común era que los trabajadores eran sometidos a trabajar duro ante el temor de ser despedidos o castigados, hoy todos necesitamos empleados satisfechos en sus puestos, que se sientan seguros y estables, que sepan lo que hay que hacer y pueden hacerlo por su propio nivel de desempeño, que además de tener la posibilidad de participar activamente en el proceso de dirección y control, se sientan orgullosos de contribuir con su creatividad y disposición al mejoramiento de su organización.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario; lo que incide en que ellos tengan claridad de su papel en la organización al ser respetados, comprendidos y escuchados, y como tal, actuarán en consecuencia.

Cannon (1994), muy acertadamente refiere: "Son cada vez más numerosos los dirigentes empresariales que reconocen como inseparables una posición moral segura, el respeto a los negocios de los demás, el éxito de los negocios y el prestigio de la empresa". Esta misma afirmación fue corroborada por la encuesta del Ethics Resource Centers's 2000 National Business Ethics Survey, la cual concluyó que... el modelar el

comportamiento ético por los líderes, encargados, supervisores y compañeros de trabajo, es un comportamiento deseado como buen ejemplo del negocio....

Cuando los empleados perciben que los líderes son éticos, ellos:

- Sienten menos presión de comprometerse con los estándares éticos.
- Manifiestan en menor medida malas conductas en el trabajo.
- Están más satisfechos con la organización en su conjunto.
- Se sienten más valorados como empleados.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano, sin embargo la realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos. En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática, debiendo convertirse en un agente activo del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional.

#### **1.4 La Cultura Organizacional**

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad: Monsalve (1989 (31)

La cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional

desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización. Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización: Guiot (1992 (Págs.,181-182).

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento, tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente., en general eran consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional.: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1991:439).

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

### **1.4.1 Formación de las culturas en las organizaciones**

A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios. Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. En realidad, la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas.

Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

El concepto de cultura es relativamente reciente en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial; es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán son de gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes (Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México). Este autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. (Delgado, C. E. (1990: 1). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas. )

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo... (Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional.: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1991:439).

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura.

Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional.: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1991n define los siguientes tipos de cultura:

Academia: A estas organizaciones les gusta reclutar profesionales recién graduados, proporcionarles capacitación especial, y luego conducirlos pasando cuidadosamente por puestos especializados.

Club: Alta lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave, la edad y la experiencia cuentan. En contraste con la Academia aquí se prepara a generalistas.

Equipo de béisbol: Innovadores y tomadores de riesgo, diversidad de edad y de experiencias. Grandes incentivos por la creatividad y resultados.

Fortaleza: Su preocupación es la supervivencia. Muchas fueron antes Academias o clubes. Poca seguridad en el puesto y se han enfrentado a tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación.

Según el Ing. Industrial Patricio Ferreira Núñez en el material cultura organizacional la cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas:

- Cultura objetiva, que hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.
- Cultura subjetiva que está dada por:
  - Supuestos compartidos: cómo pensamos aquí.
  - Valores compartidos: en qué creemos aquí.
  - Significados compartidos: cómo interpretamos las cosas.
  - Entendidos compartidos: cómo se hacen las cosas aquí.
  - Imagen corporativa compartida: cómo nos ven.

Este mismo autor presenta, además, la siguiente clasificación de los tipos de cultura organizacional:

Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. (Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.)

Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Están presentes en diversas unidades organizativas de una organización.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros. Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados... (Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional.: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México,( 1991 31 y 444))

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y

malas interpretaciones dentro de las organizaciones en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración, es la interrelación entre la estructura de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitir las, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones correctas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.

#### **1.4.2 Puntos para desarrollar una cultura organizacional**

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- Autonomía y decisión.
- Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que realmente necesita.
- Flexibilidad.

#### **1.4.3 Factores que con más frecuencia afectan la cultura de una organización.**

- ✚ La historia y propiedad: a entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear un ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- ✚ El tamaño: una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- ✚ La tecnología: esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes



de poder muy claras, al igual que de un cierto grado de colectivismo para enfrentar estos retos.

- ✚ Metas y objetivos: los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- ✚ El personal: es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros, o que significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.
- ✚ Las creencias y valores de los empleados: como ya hemos comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existentes.
- ✚ La formación y la influencia de consultores: que constituye naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. El verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.
- ✚ Normativas legales existentes: la legislación laboral, medioambiental, economía, etc, de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.
- ✚ Las reglas de juego del mercado: obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas de juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.
- ✚ La tradición cultural de cada sociedad: existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.
- ✚ Los resultados de la empresa: los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentan en función de sus resultados.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, ésta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas ( Schein, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. S.p.i, s.f. 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

De todo lo expuesto anteriormente se puede concretar que:

Una organización es un conjunto de personas e instalaciones organizadas y reguladas por un conjunto de normas con responsabilidades, autoridades y relaciones en de determinados fines

El control tiene su esencia en el conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la

economía y su presupuesto donde se buscan resultados o propósitos que se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

Cultura organizacional es la interrelación entre la estructura de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones correctas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles. Resolución No 60. De la controlaría nacional

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO QUE SE PROPONE PARA RELACIONAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL AMBIENTE DE CONTROL COMO PARTE DEL CONTROL INTERNO**

En este capítulo se fundamenta el procedimiento que se propone, se describe el mismo, incluyendo el instrumento diseñado para recolectar la información y se exponen los resultados obtenidos por medio de la aplicación del Método de Criterio de expertos.

### **2.1 Fundamentación del procedimiento que se propone**

El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar el tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del control interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal, este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno, es la interrelación de un grupo de mecanismos del mismo que forman la estructura de la organización, por ello pretendemos, con la propuesta que se hace crear dichas herramientas de una forma práctica, clara, objetiva y flexible, que facilite el trabajo y haga que el control tenga un alto nivel de seguridad.

Por lo anteriormente expuesto se puede llegar a la conclusión de que se hace imprescindible encontrar la ruta para evaluar el ambiente de control, y ya que éste posee características similares a la cultura organizacional es necesario estudiar la influencia de esta última en el ambiente de control para, de este modo, elevar la calidad de la aplicación del control interno en nuestras organizaciones e incrementar la eficiencia en las mismas.

Ambas variables, el ambiente de control y la cultura organizacional no habían sido relacionadas, aunque tiene características similares, entre las que se encuentran una atmósfera de confianza mutua donde presida fundamentalmente una buena comunicación, los valores éticos, la capacidad y profesionalidad del individuo como los factores que influyen en las actividades del control interno. Todos estos elementos se han tenido en cuenta al diseñar la propuesta.

## **2.2 Descripción del procedimiento metodológico**

Se decidió adaptar el procedimiento presentado por el Ing. Marcos A. Martínez Ríos en su tesis de maestría cuyo tema fue "Procedimiento para evaluar la influencia de la satisfacción laboral en el ambiente de control como parte del control Interno, pues se concluyó que con la misma se puede lograr el objetivo de medir la influencias de la cultura organizacional en el ambiente de control.

La metodología de la investigación científica presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación. Ésta es de tipo descriptiva, donde se utiliza el estudio por encuesta y estudio exploratorio para obtener datos para sistematización de estudios futuros. La recolección de los datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma.

El cuestionario o encuesta contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

Esta técnica requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar lo cual es el resultado de la primera etapa de trabajo. La estructura y forma del cuestionario deben estar cuidadosamente elaboradas, siendo de gran importancia el orden en que deben aparecer las preguntas, ya que su redacción está íntimamente relacionada con el orden en que son formuladas.

También se utilizó el método de criterio de expertos para conseguir elementos probatorios de la efectividad de las propuestas formuladas, además de conocer sus puntos de vista, criterios y valoraciones acerca de la estructuración que se propone.

El cuestionario utilizado es una adaptación del propuesto por el MSc Marcos A. Martínez Ríos incluye 45 preguntas, de ellas las primeras 30 posibilitan evaluar el estado de la variable cultura organizacional y las 15 siguientes se utilizan para evaluar la variable ambiente de control (anexo No 1).

Se incluyen un conjunto de variables de la diversidad o tipología según las características socio-demográficas, lo que posibilitaría la realización de análisis según el sexo, la edad, el estado civil, la antigüedad en la organización, experiencia en el cargo, cantidad de hijos, nivel educacional, salario, etc.

a) En el presente estudio han sido escogidos los siguientes agentes claves de éxito, sobre la base de los criterios de diferentes y reconocidos autores que han tratado esta temática, a fin de evaluar la variable cultura organizacional:

**Tabla No. 1. Indicadores para evaluar la Cultura Organizacional.**

<i><b>Post</b></i>	<i><b>Indicador</b></i>	<i><b>Preguntas</b></i>	<i><b>Código</b></i>
<b>1</b>	Filosofía y Estilo de la Dirección.	1-3	FED
<b>2</b>	Valores Organizacionales.	4-6	VO
<b>3</b>	Competencia Profesional.	7-9	CP
<b>4</b>	Nivel de Comunicación.	10-12	NC
<b>5</b>	Políticas y Prácticas en personal.	13-15	PPP
<b>6</b>	Flexibilidad al cambio.	16-18	FC
<b>7</b>	Estilo de Liderazgo.	19-21	EL
<b>8</b>	Norma o trabajo grupal.	22-24	NTG
<b>9</b>	Delegación de autoridad.	25-27	DA
<b>10</b>	Método de realizar críticas o de dar estímulo.	28-30	MCE

Fuente: Elaboración propia

Preguntas de la escala del No. 1 al No. 30 del instrumento anexo 1

b) Los siguientes factores claves de éxito, sobre la base de la resolución 297-2003 del MFP y los diferentes autores que han tratado el tema del control interno han sido seleccionados, para evaluar la variable ambiente de control:

**Tabla No. 2. Indicadores para evaluar el Ambiente de Control**

<b>Post</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Código</b>
<b>1</b>	Compromiso de la Dirección.	31	CD
<b>2</b>	Competencia profesional.	32	CP
<b>3</b>	Nivel de confianza.	33	NC
<b>4</b>	Estructura Organizacional.	34	EO
<b>5</b>	Política de responsabilidad.	35	PR
<b>6</b>	Junta encargada de realizar el control.	36	JEC
<b>7</b>	Identificación de los riesgos.	37	IR
<b>8</b>	Evaluación de los riesgos identificados.	38	ERI
<b>9</b>	Registro de la actividad de control.	39	RAC
<b>10</b>	Control de la información.	40	CI
<b>11</b>	Indicadores de desempeño.	41	ID
<b>12</b>	Evaluación de la acción de controlar.	42	EAC
<b>13</b>	Estilo de comunicación.	43	EC
<b>14</b>	Flexibilidad al cambio.	44	FC
<b>15</b>	Evaluación del Ambiente de Control.	45	EAC

Fuente: Elaboración propia

Preguntas de la escala del No. 31 al No. 45 del instrumento **anexo 1**

Libro de código, la escala que se propone para la respuesta de las preguntas que forman parte del cuestionario es la siguiente:

Código de Respuestas.

Excelente **E**

Bien **B**

**M**

Muy Bien **MB**

Regular **R**

**Tabla No. 3. Libro de Códigos**

<b><i>Cultura Organizacional</i></b>			<b><i>Ambiente de Control</i></b>		
<b><i>Variable</i></b>	Posibles respuestas	Código	Variable	Posibles respuestas	Código
<i>1.FED</i>	E_____	1	1.CD	E_____	1
<i>2.VO</i>	MB_____	2	2.CP	MB_____	2
<i>3.CP</i>	B_____	3	3.NC	B_____	3
<i>4.NC</i>	R_____	4	4.EO	R_____	4
<i>5.PPP</i>	M_____	5	5.PR	M_____	5
<i>6.FC</i>			6.JEC		
<i>7.EL</i>			7.IR		
<i>8.NTG</i>			8.ERI		
<i>9.DA</i>			9.RAC		
<i>10.MCE</i>			10.CI		
			11.ID		
			12.EAC		
			13.EC		
			14.FC		
			15.EAC		

Aunque las 5 posibles respuestas están diseñadas acorde al tono e intención de las preguntas y para que el encuestado exprese su percepción de lo que se afirma, se establece a los fines del procesamiento numérico, un valor discreto para cada una de las cinco posibilidades o sea 1; 2; 3; 4 y 5 y en el análisis estadísticos serán desde 2 hasta -2



## **2. 3 Etapas del Procedimiento Metodológico**

El proceder que a continuación se expone contiene los pasos lógicos expuestos, sobre la base de las concepciones del autor, las sugerencias emitidas por los expertos en las consultas realizadas (epígrafe 2.4), el mismo ha de servir de guía y orientación en los objetivos investigativos que se propongan las organizaciones pero a su vez ha de ser adecuado a las condiciones objetivas específicas que se enfrenten y adicionalmente enriquecido con cada puesta en práctica.

### **2.3.1 Etapa No. 1 Inicio de la Investigación**

Objetivo: Creación de las condiciones de trabajo, comprometimiento, caracterización y preparación general para la realización del estudio.

En los casos en que la pesquisa sea ejecutada por agentes externos a la organización, o sea el caso de una primera vez, entonces se hace obligatorio la identificación de la entidad objeto de estudio y/o de la(s) unidad(es) envueltas en el proceso, este informe ha de redactarse por la alta dirección de la organización como paso previo a la selección del personal.

La identificación elaborada ha de discutirse en el consejo de dirección ampliado de la organización con la intervención de los encargados políticos y representación equilibrada de trabajadores de las diferentes partes de la estructura organizativa con el propósito de motivar y comprometer al personal con el proceso investigativo. Se recomienda que la realización del estudio sea de al menos cada dos años naturales, de lo contrario, plantear su ejecución a partir de que la alta dirección y su consejo de dirección alcancen el consenso de que se distingue, con objetividad, elementos indicativos de que hay un detrimento del Ambiente de Control o de la Cultura Organizacional en la organización.

#### **Informe de caracterización del objeto de estudio**

- Política de la organización y objetivos.
- Desempeño de la organización.
- Método y estilo gerencial.
- Fluctuación laboral.
- Reglamento disciplinario.

- Estrategias de comunicación interpersonal.
- Los valores predominantes en la empresa.
- Liderazgo.
- Delegación de autoridad.
- Ambiente laboral de la organización en conjunto.
- Composición de los recursos humanos acorde a características socio demográficas, niveles educacionales, ocupación laboral y ubicación en la estructura de la organización.
- Relación entre los trabajadores directos e indirectos.
- Medidas de seguridad que se emplean.
- Existencia y funcionamiento de los comités de control interno.
- Análisis de los indicadores económicos, productivos y/o de servicios de la organización en el último año.
  - Evaluación de la aplicación de la Resolución 297-2003 del MFP.
  - Resumen de los resultados de las auditorias económicas y/o de gestión internas y externas en los últimos años.
  - Valoración de las principales deficiencias en el control interno y de los factores de riesgos detectados.

### **2.3.2 Etapa No. 2 Creación y organización del grupo de trabajo**

Objetivo: conformación del grupo de trabajo y delegación de autoridad y funciones.

- a) Conviene que esté formado por miembros de la organización con la excepción que sea ineludible incluir expertos invitados y/o contratados, asumirá un carácter multifacético, velando de no eliminar informáticos, estadísticos, psicólogos, auditores y economistas, además de personas consideradas expertas en la temática del comportamiento organizacional y el control interno dentro o fuera de la organización.
- b) El grupo de trabajo tendrá un perfil transitorio y estará encargado en primer lugar de ajustar y desarrollar las reflexiones referente a los resultados de la investigación y sus posibles causas, comprometiendo a los demás miembros de la organización en la investigación a través de la publicidad de los objetivos primordiales y los beneficios del estudio.

- c) Estará compuesto por un rango de entre 5 y 10 personas según el tamaño y complejidad estructural de la organización y atendiendo no excluir los especialistas recomendados en el ítem 2.3.2. a
- d) El grupo de trabajo deberá contar con un responsable nombrado por su membresía al cual, en función de los objetivos del estudio, estarán dependientes los demás miembros mientras perdure la investigación y deberán entregar ante el consejo de dirección un informe del proceso que será discutida en el consejo de dirección. .
- e) Los miembros de equipo poseerán la potestad de efectuar entrevistas grupales o individuales conforme a los objetivos de la investigación y efectuar el trabajo de selección de la muestra, teniendo en cuenta la asignación de cuotas o selección orientada de componentes de la población a incluir en la muestra dado su noción de la misma, también podrán aumentar los límites de la investigación de ser necesario y asociado con los expertos.

### **2.3.3 Etapa No. 3 Información preliminar y familiarización**

Objetivo: Recolección de información y relacionar al grupo de trabajo con el escenario y las condiciones de medición.

- a) La recopilación de información se deberá llevar a cabo de manera ordenada y adaptada con los objetivos de la investigación, y todos los datos recogidos deben ser archivados para su posterior verificación, en esto deberán cooperar con la alta dirección de la organización y el encargado del grupo.
- b) Al ser la primera ocasión en que se realiza la investigación deberán crearse los formatos y soportes de registros históricos de cada una de las variables estudiadas (cultura organizacional y ambiente de control) y de las condiciones de la medición, población, muestra seleccionada, indicadores, recomendaciones, acciones correctivas, etc.
- c) Toda la información disponible o que se conciba durante la utilización del procedimiento deberá ser examinada en colectivo y estar invariablemente a disposición de los miembros del grupo de trabajo, ellos deben evaluar aquellos elementos que revelen una condición de riesgo o deterioro de alguna de las variables principales estudiadas y expresar razones según su punto de vista particular, pero de manera objetiva, sobre los posibles agentes incidentes.

### 2.3.4 Etapa No. 4 Determinación de la población y la muestra

Objetivo: Caracterización de la población y determinación de la muestra. Utilización del instrumento.

Una población o universo es un conjunto finito o infinito de sujetos u objetos con una o más características cuyos integrantes tienen interés investigativo. A cada uno de los integrantes de una población se le llama elemento de la población y al número total de ellos tamaño de la población. Se denota por N el tamaño de la población. La población puede ser finita o infinita en dependencia de la cantidad de elementos.

Una muestra es un subconjunto de elementos de la población que se investiga. A cada uno de los integrantes de la muestra se le llama elemento de la muestra y a la cantidad total de ellos tamaño de la muestra. Se denota por n.

El tomar muestras se basa en la posibilidad de generalizar lo observado en una parte, hacia el todo; se basa en la idea de la similitud entre la composición de la muestra y el universo del cual se extrajo.

Para determinar el tamaño de la muestra a utilizar, se tendrá en cuenta que las poblaciones de las organizaciones son finitas ya que se conoce el número total de integrantes de la misma. Por este motivo se utilizaría cualquiera de las siguientes expresiones de cálculo según la confiabilidad con la que se quiera recoger la información.

Para una confiabilidad del 99%

$$n = \frac{4 * p * q * N}{d^2 * (N - 1) + 4 * p * q}$$

Para una confiabilidad del 95%

Donde:

d: error máximo permisible o lo que es lo mismo 1- nivel de confiabilidad.

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población universo.

p: probabilidad del éxito (cuando no se conoce se asume un valor de 0.5).

q: probabilidad del fracaso

Nota:  $p + q = 1$

Es conocido que las organizaciones pueden tener desde una población pequeña (50 trabajadores) hasta una bastante grande ( $\leq 1000$  trabajadores) y que además es factible dividirla en subpoblación, entonces se optaría por un muestro estratificado, estos estratos serán mutuamente excluyentes y exhaustivos. Se estratificaría la población según las partes de la organización (ápice estratégico, línea media de mandos, núcleo operacional, staff tecnocrático y staff de apoyo respectivamente). Esto se deberá tener en cuenta a la hora de utilizar el instrumento propuesto.

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, y de acuerdo a que no todos los estratos de la organización están compuestos por la misma cantidad de elementos (trabajadores) la distribución se realiza teniendo en cuenta el peso o tamaño de la población en cada estrato. El tamaño de la muestra se distribuye equitativamente por fijación proporcional empleando la siguiente expresión:  **$ne = n (Ne / N)$**

Donde:

ne: Tamaño de la muestra en el estrato.

Ne: Tamaño del estrato.

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la Población

### **2.3.5 Etapa No 5 Procesamiento y Análisis**

Objetivo: Procesamiento de la información obtenida, agrupamiento y ordenamiento de los resultados, análisis e interpretación.

El procesamiento de datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis o idea a defender y que por tanto permite obtener conclusiones.

La codificación es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son caracterizados. A través de la codificación los datos sin elaborar, son transformados en símbolos, ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados. La tabulación es una parte del proceso técnico en análisis estadístico de los datos. La operación fundamental en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.

En la interpretación se considera si las variables correlacionadas en el sistema resisten una interpretación no sólo a nivel de muestra sino del colectivo, es decir, si los resultados obtenidos fueron extensivos o interpretativos de la población relacionada. La interpretación es la expresión de la relación existente entre las variables consideradas en un estudio y esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos.

Por todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que luego de realizar la recogida de los datos, se deberá llevar a cabo un ordenamiento de los indicadores a evaluar en cada una de las variables de estudio. Luego se confeccionará una matriz de criterios por respuestas ( $m \times n$ ) y en el cuerpo de la matriz se ubicarán las respuestas codificadas con los puntos propuestos en el libro de código expuesto anteriormente.

a) Realizar un ordenamiento de los indicadores de la cultura organizacional y ambiente de control según las puntuaciones asignadas por los sujetos en sus respuestas, para ello podrán apoyarse en la confección tabulada de una matriz de  $m \times n$ , (elementos vs. respuestas), la cual se ordena de mayor a menor o por conveniencia

b) Detectar las respuestas fuera de rango, valorar su significación para el estudio y tomar decisiones sobre su inclusión o exclusión.

c) Propuesta de evaluación individual de los diferentes indicadores

Nem: Número de elementos de la muestra

Nprco: Total de puntos otorgados a cada respuesta de C.O.

Nprac: Total de puntos otorgados a cada respuesta de A.C.

Prcol: Puntos otorgados a cada respuesta desde P1 hasta P30 C.O.

Prac: Puntos otorgados a cada respuesta desde P31 hasta P45 A. C.

$$Nprco = \sum_{i=1}^{i=30} Prcol$$

$$Nprac = \sum_{i=31}^{i=45} Prac$$

Npp: Puntos máximos posibles por cada  
respuesta

Npi: Cantidad de indicadores evaluados  
en la variable

$$Npp = 2 \times Nem$$

**Tabla No. 7. Indicadores para evaluar la Cultura Organizacional. (CO)**

Código	Objetivo a evaluar	Formula	Grado	Escala
FED	Filosofía y Estilo de la Dirección.	$FED = (Nprco/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$FED \geq 30$ $30 > FED \geq 15$ $FED < 15$
VO	Valores Organizacionales.	$VO = (Nprcol/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$VO \geq 30$ $30 > VO \geq 15$ $VO < 15$
CP	Competencia Profesional.	$CP = (Nprcoll/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$CP \geq 30$ $30 > CP \geq 15$ $CP < 30$
NC	Nivel de Comunicación.	$NC = (Nprco/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$NC \geq 30$ $30 > NC \geq 15$ $NC < 15$
PPP	Políticas y Prácticas en personal.	$PPP = (Nprcol/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$PPPJ \geq 30$ $30 > PPPJ \geq 15$ $PPP < 15$
FC	Flexibilidad al cambio.	$FC = (Nprcol/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$FC \geq 30$ $30 > FC \geq 15$ $FC < 15$
EL	Estilo de Liderazgo.	$EL = (Nprco/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$EL \geq 30$ $30 > EL \geq 15$ $EL < 15$
NTG	Norma o trabajo grupal.	$NTG = (Nprsl/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$NTG \geq 30$ $30 > NTG \geq 15$ $NTG < 15$
DA	Delegación de autoridad.	$DA = (Nprco/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$DA \geq 30$ $30 > DA \geq 15$ $DA < 15$
MCE	Método de realizar críticas o de dar estímulo.	$MCE = (Nprcol/Npp) \times 100$	Alto Medio Bajo	$MCE \geq 30$ $30 > MCE \geq 15$ $MCE < 15$

**Tabla No. 8. Indicadores para evaluar el Ambiente de Control. (AC)**

<b>Código</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formulación</b>	<b>Grado</b>	<b>Escala</b>
<b>CD</b>	Compromiso de la Dirección.	$CD = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$CD \geq 30$ $30 > CD \geq 15$ $CD < 15$
<b>CP</b>	Competencia profesional.	$CP = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$CP \geq 30$ $30 > CP \geq 15$ $CP < 15$
<b>NC</b>	Nivel de confianza.	$NC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$NC \geq 30$ $30 > NC \geq 15$ $NC < 15$
<b>EO</b>	Estructura Organizacional.	$EO = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$EO \geq 30$ $30 > EO \geq 15$ $EO < 15$
<b>PR</b>	Política de responsabilidad.	$PR = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$PR \geq 30$ $30 > PR \geq 15$ $PR < 15$
<b>JEC</b>	Junta encargada de realizar el control.	$JEC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$JEC \geq 30$ $30 > JEC \geq 15$ $JEC < 15$
<b>IR</b>	Identificación de los riesgos.	$IR = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$IR \geq 30$ $30 > IR \geq 15$ $IR < 15$
<b>ERI</b>	Evaluación de los riesgos identificados.	$ERI = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$ERI \geq 30$ $30 > ERI \geq 15$ $ERI < 15$
<b>RA C</b>	Registro de la actividad de control.	$RAC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$RAC \geq 30$ $30 > RAC \geq 15$ $RAC < 15$
<b>CI</b>	Control de la información.	$CI = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$CI \geq 30$ $30 > CI \geq 15$ $CI < 15$
<b>ID</b>	Indicadores de desempeño.	$ID = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$ID \geq 30$ $30 > ID \geq 15$ $ID < 15$
<b>EA C</b>	Evaluación de la acción de controlar.	$EAC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$EAC \geq 30$ $30 > EAC \geq 15$ $EAC < 15$
<b>EC</b>	Estilo de comunicación.	$EC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$EC \geq 30$ $30 > EC \geq 15$ $EC < 15$
<b>FC</b>	Flexibilidad al cambio.	$FC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	Alto Medio Bajo	$FC \geq 30$ $30 > FC \geq 15$ $FC < 15$



<b>EA</b>	Evaluación del Ambiente	ERAC= (Nprac/Npp)x100	Alto	EAC >= 30
<b>C</b>	de Control.		Medio	30 > EAC >= 15
			Bajo	EAC < 15

Sobre la base de los resultados que se obtengan de la tabla anterior se procederá a realizar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos por cada indicador y cuales han sido los menos y más favorecidos, detectando las posibles oportunidades de mejorar las variables de cultura organizacional y ambiente de control. En este momento es muy importante la participación de los expertos y personas con mayor experiencia.

d) Propuesta de evaluación individual de la variables Cultura Organizacional y Ambiente de control.

Nem: Número de elementos de la muestra

Prco: Puntos otorgados a cada respuesta desde P1 hasta P30

Npco: Cantidad de preguntas-indicador para la C.O.

Prac: Puntos otorgados a cada respuesta desde P31 hasta P45

Npac: Cantidad de preguntas-indicador para el A. C.

$$Nprco = \sum_{i=1}^{i=30} Prco$$

Pmco: Puntos máximos posibles para la C.O.

$$Nprac = \sum_{i=1}^{i=45} Prac$$

Nprco: Cantidad total de puntos otorgados a la variable C.O.

Pmac: Puntos máximos posibles para el A. C.

Nprac: Cantidad total de puntos otorgados a la variable A.C.

$$Pmco = Npco \times Nem \times 2$$

$$Pmac = Npac \times Nem \times 2$$

**Tabla No. 9 Evaluación de las variables**

<b>Código</b>	<b>Objetivo a evaluar</b>	<b>Formulación</b>	<b>Escala</b>
<b>C.O.</b>	El comportamiento y el sentido de identidad del sujeto deberá ser	$CO = (Nprco / Pmco)$	Excelente si $CO \geq 0.60$ Muy buena si $0.60 < CO \leq 0.30$ Buena si $0.30 < CO \leq 0.15$ Regular si $0.15 < CO \leq 0.75$ Mala si $CoO < = 0.75$
<b>A. C.</b>	Las condiciones que propician un grado de seguridad razonable en el Control Interno	$AC = (Nprac / Pmac)$	Excelente si $AC \geq 0.60$ Muy buena si $0.60 < AC \leq 0.30$ Buena si $0.30 < ACL \leq 0.15$ Regular si $0.15 < ACL \leq 0.75$ Mala si $AC < = 0.75$

- e) La obtención de altos valores en uno de los indicadores medidos no significa que todo esté bien o que este no sea necesario ser tomado en consideración en la redacción de las acciones correctivas, este es un fenómeno multivariado, subjetivo y dependiente de las condiciones objetivas en que se hace la medición de la muestra seleccionada y que en última instancia depende del individuo y sus expectativas y/o percepciones sobre el problema.
- f) Es conveniente también presentar un resumen con los principales datos de la tipología según las características socio-demográficas de la población y una tabla con los mismos datos de la muestra pero incluyendo todo lo captado en el instrumento.
- g) En algún momento de los análisis y consideraciones finales pudiera ser útil un análisis adicional vinculando algún indicador o las dos variables estudiadas con los datos socio-demográficos captados, incluyendo el análisis por estratos o áreas de responsabilidades, lo cual queda a criterio del grupo de trabajo.
- h) Los resultados de la encuestas se tabulan, empleando el libro de código propuesto, en una matriz de elementos y respuestas codificadas y en tabla Excel tal como se expresó en el ítem a).

### **2.3.6 Etapa No. 6 Conclusiones y Recomendaciones**

Objetivo: Análisis cuantitativo y cualitativo, elaboración de conclusiones y recomendaciones.

- Luego de aplicar el procedimiento propuesto y obtener los resultados pertinentes, se hace necesario que los responsables de la operación seleccionen los indicadores que obtuvieron una baja puntuación dentro de cada una de las variables estudiadas, con el fin de darle el tratamiento que se necesita para incrementar la calidad del proceso de control interno que se lleva a cabo en nuestras organizaciones.
- Recurrir a los aspectos desarrollados en el estudio, para mejorar la relación entre las variables estudiadas y por tanto elevar el nivel de seguridad razonable de nuestras organizaciones.

### **2.3.7 Etapa No. 7. Plan de Acciones y Retroalimentación**

Objetivo: confección del plan de acciones, seguimiento, control y retroalimentación.

La elaboración del plan de acciones para mejorar la relación entre las variables estudiadas debe estar en total correspondencia con los objetivos trazados al comienzo de la aplicación del mismo. Este debe ser discutido en el consejo de dirección para ser aprobado y luego ser archivado de forma tal que permita a los responsables verificar y corregir en caso de ser necesarias las acciones llevadas a cabo.

Las acciones registradas en el documento anterior deben estar encaminadas a cumplir un objetivo concreto y también deberán definirse el o los responsables del cumplimiento de éstas, además de la estrategia que se seguirá para no desviarse del objetivo.

Dentro del plan de acción se encontrarán de forma detallada cómo se procesarán los resultados de forma que permitan obtener una mejor visión de las necesidades de la organización (tabulaciones, gráficos, etc.)

Los indicadores de las variables estudiadas que a través del estudio se detecte que influyen de manera negativa en el proceso deberán ser analizados por el grupo de

trabajo en conjunto con el objetivo de llegar a un consenso sobre el tratamiento que se le dará.

## **2.4 Valoración por el método del criterio de expertos**

Concepción.

Para la aplicación del método de expertos, el autor se guió por el material expuesto por Campistruos Pérez (1998), este procedimiento ha sido útil en la determinación de las competencias de los expertos en varios trabajos investigativos de tesis doctorales o de maestría, un ejemplo de esto es la tesis doctoral de Sánchez Rodríguez (2007) y la de Moreno Pino, Maira (2003).

La aplicación de este instrumento no es más que un cuestionario que se le hace llegar a cada uno de los propuestos como expertos de manera individual. Para que la selección de los mismos cuente con la calidad requerida se realizan dos rondas de preguntas. La primera evalúa principalmente el grado de conocimiento que posee el experto sobre el tema investigado y las fuentes que le han aportado dicha preparación (**anexo 2**).

En la segunda ronda de preguntas se tratan elementos informativos de las variables incluidas en el estudio que se hacen llegar a los expertos a fin de que puedan evaluar la propuesta realizada por el investigador. La encuesta cuenta con 15 aspectos de los cuales los expertos seleccionados deben dar su opinión utilizando la escala de muy adecuado, bastante adecuado, adecuado, poco adecuado e inadecuado. Además se le da la oportunidad de proporcionar sus criterios personales acerca del procedimiento propuesto (**anexo 3**).

### **Descripción y resultados obtenidos en la aplicación de la Ronda 1**

La primera ronda fue enviada a 20 posibles expertos, todos estuvieron de acuerdo en participar en la valoración propuesta, de estos 20 sólo 15 quedaron seleccionados por el procedimiento ya establecido para estos casos y emitieron sus consideraciones sobre el procedimiento propuesto, dichas consideraciones se encuentran registradas dentro del cuerpo de la tesis. En el **anexo 4** aparecen los datos de los 15 expertos

seleccionados, donde puede verse que los mismos poseen una alta calificación y respecto a los no seleccionados, el autor opta por la discreción.

Resulta interesante que tienen como promedio una experiencia laboral de 27,7 años, y en la educación Superior el promedio es de 19,4 años. En cuanto a la categoría docente 2 son profesores titulares, 2 son consultantes, 5 asistentes y 5 auxiliares, de estos 2 poseen el título de doctores y 12 de master. Entre los expertos seleccionados 5 de ellos poseen el título de Ing. industriales y tres son licenciados en economía que son los que por su perfil laboral le conceden más conocimiento acerca de las variables estudiadas.

Como es sabido al calcular el coeficiente de los expertos si  $K \leq 0.5$  el experto posee un nivel bajo de confiabilidad por lo que el 50% de sus criterios puede darlos al azar. Si  $0.5 < K \leq 0.8$  el grado de competencia del experto es medio y si  $0.8 \leq K \leq 1$ , entonces el experto posee un alto grado de competencia sobre el tema en cuestión.

Puede apreciarse sobre la base de los diferentes coeficientes calculados, que las competencias de los expertos consultados es muy satisfactoria (**anexo No. 5**).

## **Resultados obtenidos en la aplicación de la Ronda 2**

Como resultado de la aplicación de la **ronda 2** se obtuvo la información que permitió procesar la valoración que dieron los expertos en cuanto al procedimiento elaborado, con lo cual se confeccionó el **anexo 6** con sus tablas correspondientes, las cuales se describen a continuación:

Tabla 1 Resultados de la valoración dada por los expertos a los aspectos consultados en cuanto al programa perfeccionado.

Tabla 2 Matriz de frecuencias absolutas de las evaluaciones por cada aspecto sometido a consideración de los expertos. En esta tabla se refleja el número de veces que cada aspecto recibió cada una de las posibles valoraciones.

Tabla 3 Matriz de frecuencias acumuladas de la evaluación por aspecto. Como su nombre lo indica en este caso lo que se refleja es la suma acumulada de las valoraciones dadas por los expertos a cada uno de los criterios.

Tabla 4 Matriz de frecuencias relativas acumuladas (probabilidades). Para construir esta tabla, se divide el valor de cada celda entre el número de expertos seleccionados, en este caso 15. El cociente de esta división debe aproximarse hasta las diezmilésimas. La última columna debe eliminarse, pues se trata de cinco categorías, por lo que necesitamos cuatro puntos de corte. En esta tabla se observa que no son necesarias las columnas de las valoraciones poco adecuado e inadecuado, ya que cada una de las celdas que integran las mismas obtiene un valor de probabilidad igual a 1.

Tabla 5 Valores de la distribución normal inversa. Para buscar la imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, por la inversa de la curva normal, debe buscarse el valor en el área bajo la curva o lo que es lo mismo, en el interior de la tabla y la imagen de este valor será el valor de Z que se encuentra en la columna izquierda de la tabla unido al valor que se encuentra en la fila superior de la misma.

Tabla 6 Cálculo de los promedios por filas y columnas y puntos de corte y escalas de los Indicadores.

Según lo establecido en este método al finalizar el procesamiento estadístico, se obtienen los puntos de corte y los valores de N-P, lo que permite precisar si se obtiene el consenso necesario para considerar la viabilidad de la propuesta realizada en general y por aspectos.

P es el promedio y N es el resultado de dividir la sumatoria de las sumas obtenidas por cada aspecto entre el producto del número de escalas (3) por el número de aspectos (15):

Esta última tabla da a demostrar que los resultados obtenidos por medio de la consulta a expertos altamente competentes en el tema, pusieron de manifiesto el consenso de los mismos al valorar todos los aspectos sometidos a su consideración como muy adecuados, lo que permite concluir que el procedimiento propuesto resulta pertinente y aplicable y posee la calidad requerida desde el punto de vista teórico. De lo anteriormente dicho se pudiera inferir que el objetivo inicialmente planteado fue alcanzado y se demuestra la validez de la idea a defender.

Algunos expertos expresaron opiniones que el autor analizó y tomó en consideración, algunas en su totalidad y otras parcialmente. Véase las siguientes:

Experto 1: Sugiere hacer énfasis en los análisis multivariados del paso 5.

Acción: En el cuerpo de la tesis se describe el procedimiento estadístico propuesto por el autor.

Experto 2: No cree que el procedimiento se aplique al directivo, sino al comité de control o a un equipo asesor.

Acción: Aunque el procedimiento es especialmente para el grupo de trabajo responsable de llevar a cabo la acción de control, es necesario que la dirección de las entidades tenga un grado de conocimiento de las acciones que se efectuarán, ya que éstas repercutirán en los resultados de la organización.

Experto 3: Se pregunta por qué son 45 preguntas, si son 45 variables o hay grupos y dimensiones.

Acción: Para la cultura organizacional se utilizan 10 aspectos para su caracterización, pero como esta variable tiene un alcance tan amplio, se decidió por cada aspecto realizar la elaboración de tres preguntas, sin embargo, para la variable de control se concluyó que con una pregunta por cada uno de los 15 aspectos era suficiente. No obstante, como ninguna obra humana es perfecta, el autor considera que el procedimiento propuesto, así como el instrumento diseñado, son perfectibles en estudios posteriores.

Experto 6 y 10: Considera que el cuestionario debería ser más corto y exacto para los directivos.

Acción: como el beneficio de realizar un correcto control interno es para toda la organización y por ende para los directivos de la misma, si la alta dirección está comprometida con el proceso, del poco tiempo libre que los mismos obtengan, dedicarán un breve espacio a responder el cuestionario que les será dado con tiempo suficiente por su apretado horario.

## **CAPÍTULO 3: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO EN EL CASO DE ESTUDIO**

### **3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio**

La entidad es una división de la corporación Copextel S.A. como sociedad para el desarrollo de la Informática y las Comunicaciones perteneciente al ministerio del MIC COPEXTEL S.A, es una empresa comercializadora cubana, líder en la introducción de tecnologías de avanzada en el mercado nacional, debe el prestigio ganado a la profesionalidad, nivel técnico y juventud de su personal, al espíritu constante de innovación, a la diversidad e integralidad de los productos y servicios que oferta, y a los beneficios y garantías que brinda a sus clientes. Su alcance con suministradores de prestigio internacional, la alta calidad de sus productos y la introducción de avances tecnológicos, hacen que posea un lugar privilegiado en la preferencia del mercado.



Somos, una entidad fortalecida en cuanto a organización y preparación del capital humano, con una cultura orientada al cliente y un alto nivel de integración en los servicios; que garantizan calidad y eficiencia en nuestro desempeño.



Brindar soluciones integrales en Cuba y en el exterior a partir del suministro mayorista y servicios de instalación, puesta en marcha y post-venta de productos y sistemas tecnológicos ingenieros, ofimática, redes y sistemas automatizados, electrónica doméstica, telecomunicaciones, energía, electricidad, hidráulica y electrónica, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir al desarrollo sostenido de la sociedad cubana, dando respuesta acorde al desarrollo tecnológico mundial con un alto grado de profesionalidad y compromiso de nuestros trabajadores, caracterizados por sus elevados valores éticos, morales y revolucionarios.

Lo que es actualmente, copextel división Holguín S.A., existe desde el año 1999

Los códigos de conducta se establecen a través de:

- Código de ética de los cuadros y dirigentes
- Código de ética de seguridad informática: firmado por los trabajadores e incluido a la instrucción Inicial para los que se incorporan.

Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto la aplicación del control interno en la entidad. Se orientan positivamente hacia el proceso



que se está haciendo, ya que consideran necesario colocar a las personas en el centro de la atención de la empresa.

- Análisis económico: cada mes se realiza un informe al consejo de dirección donde se analiza el cumplimiento del plan de ventas, los gastos por elementos, los indicadores de eficiencia, los indicadores financieros, , los indicadores de trabajo y salario y el cumplimiento de cada uno de los epígrafes del presupuesto.
- Control Interno. Se analiza y discute en los consejos de dirección se informa permanentemente a los trabajadores en matutinos, reuniones trimestrales de los planes de prevención, reuniones sobre la marcha del proceso de implantación de la resolución de control interno. Se analiza el cumplimiento del cronograma y la calidad del trabajo que se está desarrollando.
- Los trabajadores participan activamente en el proceso: encuestas, entrevistas con personal profesional externo contratado por la entidad, tormentas de ideas en el marco de la reunión con trabajadores invitados.

Los valores predominantes en la empresa están relacionados con la cultura de ésta y con los valores individuales de los profesionales y no profesionales que los aportan. Los patrones de comportamientos de los mandos y subordinados responden a los intereses necesidades de la empresa.



Dignidad:

Es el respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad.

Patriotismo:

Es la lealtad a la historia, la patria y la Revolución socialista, y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo

Humanismo:

Es el amor hacia los seres humanos, y la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

Solidaridad:

Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Es estar siempre atento a toda la masa humana que lo rodea.

Responsabilidad:

Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Laboriosidad:

Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales

Honradez:

Se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo

Honestidad:

Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Justicia:

Es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra

### **Órganos Colectivos de Dirección:**

1. Consejo de Dirección: Se reúne una vez al mes para analizar los resultados hasta la fecha y proponer acciones de emergencia para el cumplimiento del plan. Se analizan en detalle los objetivos aprobados en la organización. Participan los miembros designados por la organización.
2. Consejillos semanales: Participan los miembros de la organización designados y se valoran, analizan y se toman medidas para el funcionamiento de los diferentes procesos.
3. Comités y Comisiones. Se creó un Comité de Control Interno de la División que ha recibido capacitaciones y realiza acciones de control en las diferentes Gerencias y se desarrollan trimestralmente las reuniones de prevención así como las asambleas de representantes, una Comisión de Cuadros a nivel de la División, Comisiones de atención a la población y comité de Calidad a nivel de división y gerencias

Utilizan como fuerzas para manejar el cambio, la intensidad y el optimismo, la habilidad de intuir a los demás y el saber cómo elevar la estima de los demás. Existe una tendencia a ser jovial y entusiasta y a emplear la diplomacia para establecer las relaciones tanto con los clientes internos como con los externos.

En relación con la delegación de autoridad los jefes la emplean teniendo en cuenta la preparación profesional y las características personales de las reservas que poseen. En este sentido, el de las reservas, se deberá crear reservas reales para la ocupación en los cambios que se ejecuten.

**Tabla No. 10. Estadísticas de la población del caso de estudio**

Categoría	Hombres	Mujeres	Totales
Obreros	39	0	39
Administrativos	1	5	6
Dirigentes	7	3	10
Servicio	13	16	30
Técnicos	194	96	290
TOTAL	254	120	374

Calificación de la población	Cantidad
Universitarios	151
Técnicos medios	161
otros	62
Genero	
Mujeres	254
Hombres	120

Rango de las edades			
menos de 30	31-40	41-50	mas de 50
83	111	130	50

### 3.2 Selección de la muestra

Una población o universo es un conjunto finito o infinito de sujetos u objetos con una o más características cuyos integrantes tienen interés investigativo. En el caso de estudio la población está comprendida por todos los trabajadores de la organización, o sea los 374 integrantes de Copextel S.A. - División Holguín.

Se suelen distinguir población teórica: conjunto de elementos a los cuales se quiere extrapolar los resultados, y población estudiada conjunto de elementos accesibles en nuestra investigación, que en el caso de estudio es una parte de ella.

Una muestra es un subconjunto de elementos de la población que se investiga, a cada uno de los integrantes de la muestra se le llama elemento de la muestra y a la cantidad total de ellos tamaño de la muestra ( $n = 30$  en nuestro caso de estudio).

El tomar muestras se basa en la posibilidad de generalizar lo observado en una parte hacia el resto de los elementos de la población, pero requiere un conocimiento anterior del entorno y la población, incluso del universo. En el caso de estudio existe un amplio dominio de la población y se cuenta con información suficiente para realizar la selección de una muestra a partir de un muestreo no probabilístico por asignación de cuotas.

En cuanto a qué tamaño debe tener la muestra, esto depende en gran medida de las características de la población y los criterios del investigador, algunos la fijan entre 10 y 20 % de la población, la muestra seleccionada debe dar la posibilidad de realizar una correcta observación de sus elementos, y en tal sentido debe incluir un número óptimo y mínimo de los elementos de la población.

Una muestra es pequeña cuando tiene 30 elementos o menos ( $n \leq 30$ ), otros fijan el límite en 25 y los hay que lo sitúan en 50. Cuando la extensión supera esos valores llaman a la muestra, grande. En el caso de estudio se adoptó el tamaño de 30 elementos.

El criterio de selección de la muestra ha sido definido a conveniencia de la presente investigación como muestreo no probabilístico por asignación de cuotas teniendo en cuenta la estratificación de las diferentes partes de la organización.

En el caso de aplicación presentado, se le asignaron cuotas de participación a cada una de las partes de la organización.

En las cuotas, la distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato, pero también se tiene en cuenta los criterios del investigador sobre los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación, por su conocimiento de la población y sus intereses investigativos.

**Tabla No. 11. Composición de la muestra por estratos.**

Área	Parte de Población por estratos	Muestra estratificada	% de Participación
Ápice Estratégico Dirección	10	3	30
Staff tecnocrático	15	3	20
Línea Media	18	4	23
Staff de Apoyo	21	8	38
Núcleo Operacional	56	12	21
<b>TOTAL</b>	120	30	25

### 3.3 Evaluación de Indicadores.

Tabla No. 12 .Indicadores para evaluar la Cultura Organizacional. (CO)

Código	Objetivo a evaluar	Formula	Grado	Puntos obtenidos
<b>FED</b>	Filosofía y Estilo de la Dirección.	$FED = (Nprco/Npp) \times 100$	<b>Medio</b>	44,5 Puntos 24,72%
<b>VO</b>	Valores Organizacionales.	$VO = (Nprcol/Npp) \times 100$	<b>Alto</b>	78 puntos 43,3%
<b>CP</b>	Competencia Profesional.	$CP = (Nprcoll/Npp) \times 100$	<b>Medio</b>	52 puntos 28,89%
<b>NC</b>	Nivel de Comunicación.	$NC = (Nprco/Npp) \times 100$	<b>Alto</b>	64puntos 35,56%
<b>PPP</b>	Políticas y Prácticas personal.	$PPP = (Nprcol/Npp) \times 100$	<b>Medio</b>	53 puntos 29,72%
<b>FC</b>	Flexibilidad al cambio.	$FC = (Nprcol/Npp) \times 100$	<b>Medio</b>	42 puntos 23,33%
<b>EL</b>	Estilo de Liderazgo.	$EL = (Nprco/Npp) \times 100$	<b>Alto</b>	66puntos 36,67%
<b>NTG</b>	Norma o trabajo grupal.	$NTG = (Nprsl/Npp) \times 100$	<b>Alto</b>	58,5puntos 32,5%
<b>DA</b>	Delegación de autoridad.	$DA = (Nprco/Npp) \times 100$	<b>Alto</b>	68,5 puntos 38,06%
<b>MCE</b>	Método de realizar críticas o de dar estímulo.	$MCE = (Nprcol/Npp) \times 100$	<b>Medio</b>	28 puntos 15,56%

Puede apreciarse que la tendencia de los sujetos es percibir una adecuada cultura organizacional y que los valores organizacionales se encuentran en los elementos claves en el análisis, existe indicadores que fueron menos favorecidos, tales como los métodos de realizar críticas o dar estímulos y la flexibilidad al cambio, teniendo gran influencia los aspectos 3,17 y 30 del instrumento aplicado .

**Tabla No. 13. Indicadores para evaluar el Ambiente de Control. (AC)**

<b>Código</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formulación</b>	<b>Grado</b>	<b>Puntos Obtenidos</b>
<b>CD</b>	Compromiso de la Dirección.	$CD = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>medio</b>	12 puntos 20%
<b>CP</b>	Competencia profesional.	$CP = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	28 puntos 47 %
<b>NC</b>	Nivel de confianza.	$NC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Medio</b>	16,5 puntos 7,5%
<b>EO</b>	Estructura Organizacional.	$EO = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	21 puntos 34%
<b>PR</b>	Política de responsabilidad.	$PR = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	24 puntos 40%
<b>JEC</b>	Junta encargada de realizar el control.	$JEC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	35 puntos 58%
<b>IR</b>	Identificación de los riesgos.	$IR = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	25 puntos 42%
<b>ERI</b>	Evaluación de los riesgos identificados.	$ERI = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	23 puntos 38%
<b>RAC</b>	Registro de la actividad de control.	$RAC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	36 puntos 59%
<b>CI</b>	Control de la información.	$CI = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	33 puntos 55%
<b>ID</b>	Indicadores de desempeño.	$ID = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Medio</b>	14 puntos 23%
<b>EAC</b>	Evaluación de la acción de controlar.	$EAC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	26 puntos 43%
<b>EC</b>	Estilo de comunicación.	$EC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Medio</b>	14 puntos 23. %
<b>FC</b>	Flexibilidad al cambio.	$FC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	19 puntos 31%
<b>EAC</b>	Evaluación del Ambiente de Control.	$ERAC = (N_{prac}/N_{pp}) \times 100$	<b>Alto</b>	24 puntos 40%

Similar a la cultura organizacional ahora en los indicadores vinculados al Control Interno los sujetos perciben de forma general un adecuado ambiente de control y el registro de la actividad de control se ve altamente favorecido, también acá algunos indicadores se vieron afectados en su puntuación como es el caso del compromiso de la Dirección

### 3.4 Evaluación de las Variables.

La matriz de elementos y respuestas para ambas variables, (ver anexo No.7), nos permite calcular el máximo de puntos posibles a obtener y los otorgados a cada respuesta con lo cual se calculan las siguientes variables:

Pmsl =1800

Pmac=900

Nprsl=555

Nprac=349

**Tabla No. 14. Evaluación de las variables C.O. Y A. C.**

Código	Objetivo a evaluar	Formulación	Escala
<b>C.O.</b>	El comportamiento y el sentido de identidad del sujeto deberá ser	<b>CO= (Nprco/ Pmco)</b>	<b>Muy buena</b> <b>CO= 0.31</b>
<b>A. C.</b>	<i>Las condiciones que propician un grado de seguridad razonable en el Control Interno</i>	<b>AC= (Nprac / Pmac)</b>	<b>Muy buena</b> <b>AC= 0.39</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, ambas variables obtienen un nivel en la escala de **muy buena**, pero en el caso de la cultura organizacional, está próximo al límite inferior del rango lo que hace que la máxima dirección accione sobre los indicadores que hacen se obtenga ese valor y en el caso del ambiente de control los encuestados perciben que existe un favorable ambiente de control, demostrado en los resultado logrado por la organización objeto de estudio en los últimos años y que se describen a continuación (tabla 15), donde las principales incidencias señaladas han estado en:

- Incorrecto confección de las Ordenes de trabajo en los servicios técnicos prestados
- Facturación fuera de termino de los servicios prestados a los diferentes clientes

### INFORME DE LAS AUDITORIAS RECIBIDAS EN LA DIVISIÓN COPEXTEL EN LOS Años 2008, 2009 Y 2010.

**Tabla 15**

Número	Tipo de auditoría	Unidad organizativa	Nivel	Fecha	Resultados
<b>1</b>	Auditoría temática	Gerencia automática	Grupo de auditoria de la corporación	28 de marzo/2008	Aceptable
<b>2</b>	Auditoría temática	Gerencia de comunicaciones	Grupo de auditoria de la corporación	30 de abril/2008	Aceptable
<b>3</b>	Auditoría temática	Gerencia de servicios	Grupo de auditoria de la corporación	27 de octubre/2008	Aceptable

4	Auditoría a la Seguridad Informática	Interno Dirección		Grupo de auditoria de la corporación	08 29 de abril/ 2008		Aceptabl e
5	Comprobación especial a los temas del combustible y el transporte	Gerencia de transporte	de	Grupo de auditoria de la corporación.	17 febrero 2009	de de	Aceptabl e
6	Especial al sistema de Control Interno	Servicios Interno		Delegación Provincial del MAC	20 mayo 2009	de de	Aceptabl e
7	Auditoría temática	Dirección		Grupo de auditoria de la corporación.	23 de julio /2009		Aceptabl e
8	Auditoría temática	Gerencia Ecosol		Grupo de auditoria de la corporación.	27 octubre/ 2009	de	Aceptabl e
9	Auditoría temática	Gerencia Ofimática	de	Grupo de auditoria de la corporación.	30 diciembre/ 2009	de	Aceptabl e
10	Auditoría Especial	Gerencia servicios Técnicos Integrales.	de	Grupo de auditoria del MIC.	13 septiembre de 2010.	de	Aceptabl e.
11	6to ejercicio de comprobación de la contraloría	Gerencia de servicios Técnicos Integrales 2	de	Grupo de contralores.	de 25 de abril 2011---25 de mayo 2011		Aceptabl e.

Nota: En nuestra División no hemos recibidos auditoria fiscal.

### 3.5 Evaluación y análisis estadístico de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Para el análisis estadístico, fue utilizado el paquete de programas estadísticos SPSS 17.0 para Windows, la técnica principal de procesamiento es realizar un análisis de componentes principales a fin de distinguir las dimensiones por las cuales son valoradas las relaciones entre la cultura organizacional y el ambiente de control.

#### Análisis de varianza

**Tabla No. 16 Total Variance Explained**

Total Variance Explained						
Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %



1	14.951	33.224	33.224	14.951	33.224	33.224
2	5.037	11.192	44.416	5.037	11.192	44.416
3	4.498	9.995	54.411	4.498	9.995	54.411
4	3.291	7.313	61.724	3.291	7.313	61.724
5	2.621	5.824	67.547	2.621	5.824	67.547
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Fuente: Obtenida del SPSS 17.0

**El Alpha Cronbach's global** para 45 ítems es de 0.950, lo que otorga a la encuesta una fiabilidad satisfactoria, por tanto la técnica diseñada para el presente estudio posee las cualidades requeridas para fundamentar las relaciones entre la cultura organizacional y el ambiente de control, una vez que para la variable cultura organizacional se logra un **Alpha Cronbach's de .942** y para el ambiente de control **Alpha Cronbach's de .914**

Reliability Statistics para la variable cultura organizacional		Reliability Statistics para la variable ambiente de control	
Cronbach's Alpha	N Of. Ítems	Cronbach's Alpha	N Of. Ítems
.942	30	.914	15

**Tabla No. 17. Reliability Statistics Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary				Cronbach's Alpha	N of Items
	N	%			
Valid	26	86.7		.950	45
Cases Excluded <sup>a</sup>	4	13.3			

Total	30	100.0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Fuente: Obtenida del SPSS 17.0

Al mismo tiempo con la elaboración de la tabla de contingencia para las variables estudiadas y la aplicación del sistema estadístico se corroboró lo planteado

anteriormente al obtener los datos siguientes

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	296,061 (a)	9	,000
Likelihood Ratio (Razón de verosimilitud)	226,366	9	,000
Linear-by-Linear Association (Asociación lineal * lineal)	102,131	1	,000
N Of. Valid Cases (No de casos validos)	486		

a 2 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

No obstante hay que señalar que existe un 12,5 % de 20 permisibles de las frecuencias esperadas inferiores a 5 pero a su vez no hay frecuencias esperadas menores de 1 al existir como valor mínimo esperado 1.36 lo que nos permite afirmar el contraste entre ambas variables.

### 3.5.1 Indicadores de la cultura organizacional

Resultados obtenidos con respecto a las preguntas específicas relacionadas con indicadores de la cultura organizacional, sobre la base del máximo de los puntos posibles, enunciados los menos favorecidos en su puntuación.

Tabla 18

<b>Aspecto</b>	<b>Calificación</b>
Los dirigentes tratan a todos los trabajadores según su esfuerzo laboral sin dejarse influenciar por las primeras impresiones.(P 30)	5 (bajo)
Los directivos utilizan su posición para estimular y dar posibilidades de desarrollo a los subordinados.(P 3)	6,5 (bajo)
Los cambios graduales encajan en el modelo cultural, se desarrollan sin grandes resistencias, son progresivos e introducen mejoras continuas en cualquier parte de la organización.(PI 17)	9.5 (bajo)
Se da motivación a través del uso del sistema de estímulos y	11 (bajo)

sanciones.(P 28)

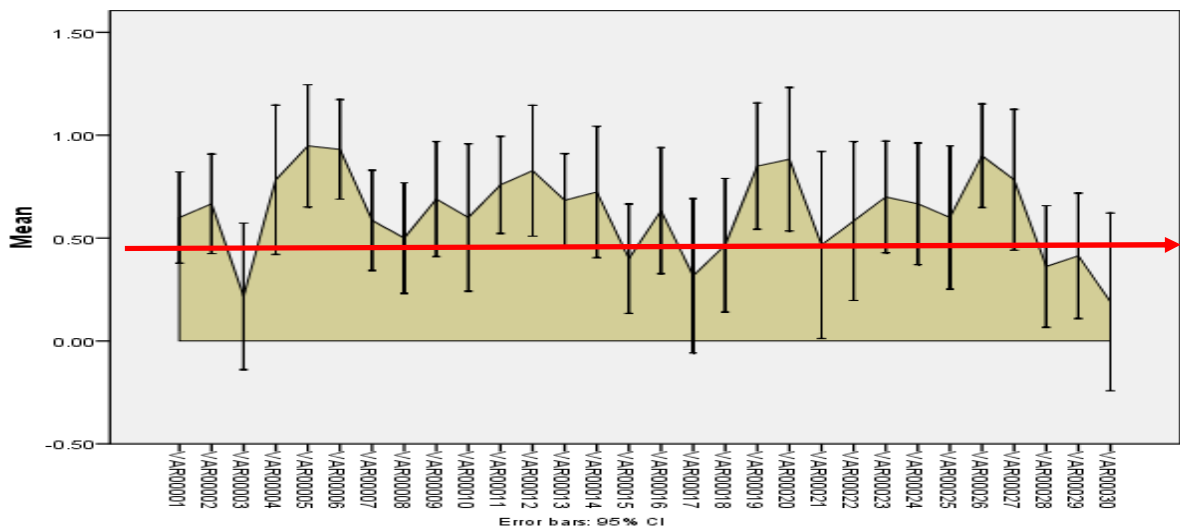
*Los objetivos se logran a través de la motivación, comunicación y 12 (bajo) discusión de las acciones necesarias para obtenerlos.( P 29)*

---

Es evidente que ellos serán los aspectos en los cuales la alta dirección diseñara plan de acción para revertir los resultados y encaminar a la organización hacia una mejora de la cultura organizacional.

El resultado de los demás aspectos de la cultura organizacional se muestra en el anexo 7 y en **el grafico 1**, refiriendo que la organización debe tener en cuenta los resultados que emiten cada uno de los elementos en su valoración ya que existen algunos indicadores que están en niveles bajos de los rangos permisibles como se muestra los casos por debajo de la línea roja en el grafico, los cuales corresponden a la filosofía y estilo de la dirección(con el aspectos 1-3), flexibilidad al cambio (con el aspectos del16-19) y método de realizar criticas o de dar estimulo (con el aspectos del 28-30)

### **.Graph1-Indicadores de la cultura organizacional**



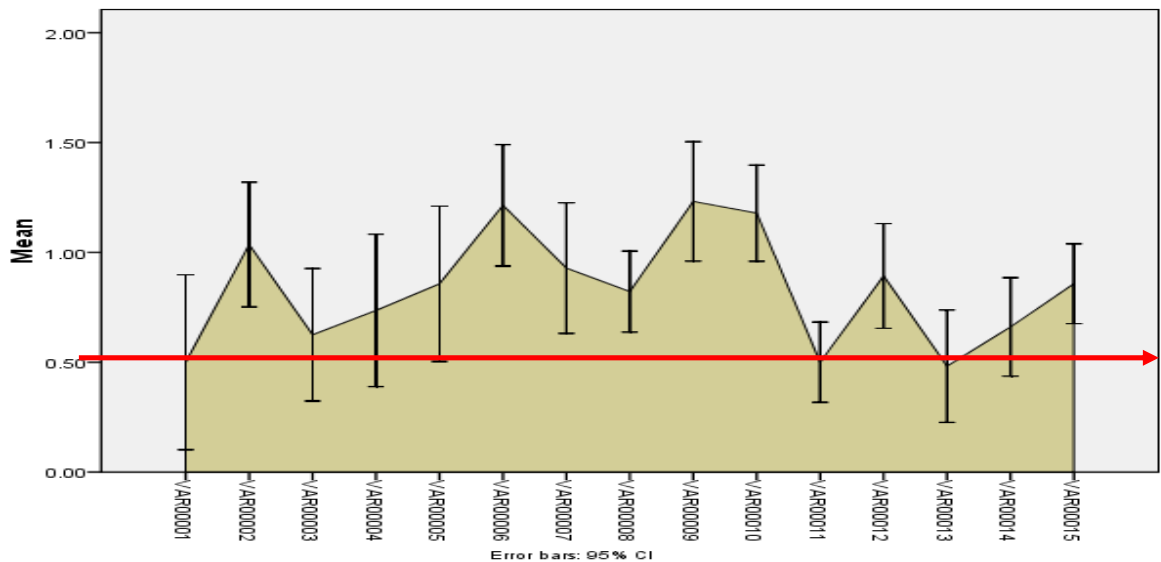
Fuente: Obtenida del SPSS 17.0

### **3.5.2 Indicadores del ambiente de control.**

Aun cuando esta variable alcanza valores superior a la media y se cataloga como muy buena ver tabla 14, se debe tener presente los resultados de algunos aspectos que en la apreciación de los elementos encuestados se encuentran en el nivel bajo de

evaluación anexo 7 y grafico 2 mostrando la evidencia en los aspectos que se encuentran por debajo de la línea roja del mismo, correspondiendo al indicador 1 compromiso de la dirección (con el aspecto 31); 11 indicadores de desempeño (con el aspecto 41) y el 13 estilo de comunicación (con el aspecto 43)

**Graph 2-Indicadores del ambiente de control**



Fuente: Obtenida del SPSS 17.0

### **Análisis de componentes principales**

Las Tablas de resultados del Análisis de Componentes Principales y de Significación para el análisis de las variables se aprecian en el Anexo No. 8, a partir de los datos primarios contenidos en la matriz de elementos vs. Respuestas expuestas en el Anexo No. 7, y a través del procesamiento estadístico SPSS 17, el resultado del procedimiento arrojó lo recogido en la tabla 19

### **3.5.3 Tipología de los cinco ejes del análisis de componentes principales para ambas variables. Anexo 8**

Tabla No. 19. Ejes principales del análisis de componentes principales

Eje *indicador*

/	P10. La información debe ser captada, procesada y transmitida de forma que llegue a todos los sectores
	P12: Los canales de comunicación son sencillos para que permitan tomar responsabilidades individuales

P 17: Los cambios graduales encajan en el modelo cultural, se desarrollan sin grandes resistencias, son progresivos e introducen mejoras continuas en cualquier parte de la organización

P 19 El líder de la organización tiene claridad en cuanto a la dirección en que lleva a la misma y comunica su visión de manera eficaz

P 20 El líder contribuye al proceso de desarrollo de las tareas y obtención de las metas, lo cual es muy significativo.

P 31 La Dirección de la entidad pone el ejemplo a seguir a los trabajadores.

P39 Todo lo concerniente a la actividad de control queda registrado en los documentos estipulados para ello y se encuentran disponibles para su fiscalización

// P38: El comité evalúa los riesgos que afectan el control en cuanto a su frecuencia, costo e importancia

/// P13: La calificación, promoción y disciplina se corresponden con los propósitos enunciados en la política de la organización

V P37: Los riesgos en la organización se encuentran identificados y con conocimiento de todos los trabajadores

---

A partir de lo señalado anteriormente se puede comentar que:

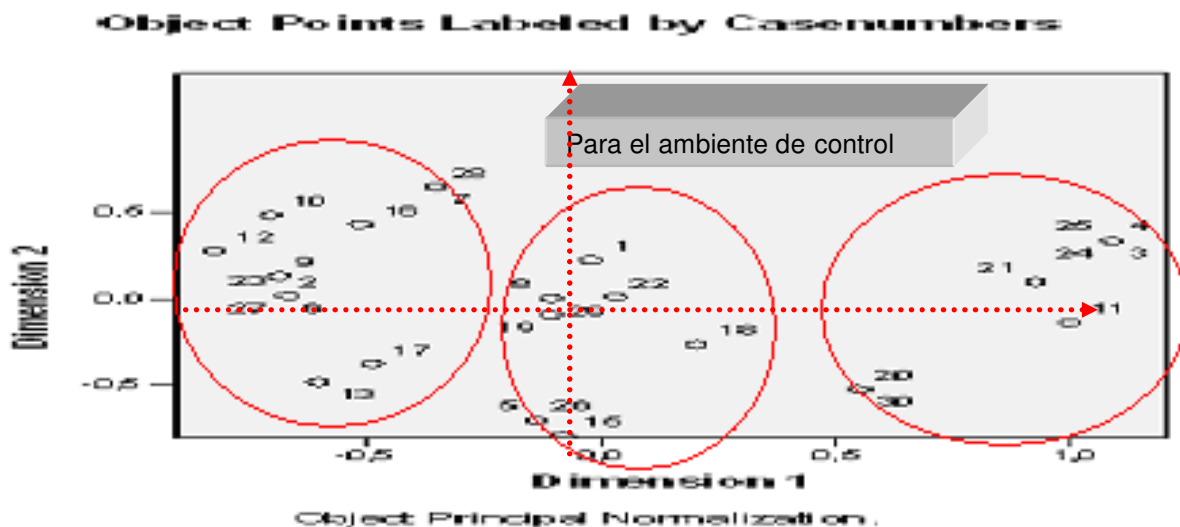
Los principales resultados de los encuestados desde la óptica de la cultura organizacional, y recogido en el eje I se enlazan en la contribución de la alta dirección al desarrollo de las tareas y la obtención de las metas, perteneciente a los indicadores de competencia profesional, nivel de comunicación, flexibilidad al cambio y estilo de liderazgo de igual forma en el eje I desde la óptica del ambiente de control se ven beneficiados el compromiso de la dirección y el registro de la actividad de control mientras el eje II tiene en cuenta la evaluación de los riesgos de la variable ambiente de control, el eje III responden aspectos de la cultura organizacional y se relaciona con la políticas y prácticas personal por su parte el eje V la estadística lo relaciona con el ambiente de control donde las variables más significativas es el conocimiento de los miembros de la organización de sus deberes y responsabilidades y el correcto control de la información para el buen funcionamiento de los procesos, correspondiente a los indicadores.

#### **3.5.4 Análisis de los grupos de sujetos. Tipología de los grupos.**

A continuación en la ilustración, se muestra un plano que permite realizar un análisis de componentes principales, en ella se puede obtener la formación de grupos de sujetos encuestados:

Tablas de Grupos y sus características, agrupados a partir de los resultados gráficos de los datos contenidos en el Anexo No. 7 y los datos socio-demográficos de los elementos de la muestra

Para la variable ambiente de control



**Tabla No. 20. Tipología Grupo I**

Sujeto	Edad	Sexo	Nivel Educ	Ocupación	Antig. Emp.	Estado Civil	Puntos otorgados S.L.	A.C.	Área de trabajo
13	42	M	Tec.	T.	10	C	-33	-1.5	NO.
12	45	M	U	E	2	C	-18	-4.5	NO
14	54	M	U	E.	8	C	-17	0	NO
2	27	F	U	E	6	C	14	7,6	SA
6	60	M	U	E	14	C	12	5	SA
7	43	M	U	E	19	C	20	10,5	LM
10	55	M	U	E	6	C	28	5	SA
17	36	M	Univ.	T	5	C	6	4,5	N.O.
28	43	F	U	E	9	C	36	10,5	LM

- a) Grupo I: se caracteriza por tener edades entre 36 a 60 años, tienen entre 2 y 19 años de antigüedad en la organización, en su gran mayoría son hombres, dos son técnico medio y el resto son universitarios acá lo más significativo es que emitieron criterios que están muy por debajo de lo esperado para ellos las variables en análisis están, en un nivel bajo teniendo en cuenta la línea roja.

**Tabla No. 21. Tipología Grupo II**

Sujeto	Eda	Sexo	Nivel	Ocu	Antig.	Estado	Puntos	Área de
--------	-----	------	-------	-----	--------	--------	--------	---------

	d		Educ	pa- ción	Emp.	Civil	Encuesta S.L.	A.C.	Trabajo
1	40	M	U	D	7	C	26	13	AE
5	54	M	U	E	7	C	20	13	LM
15	39	M	U	E	17	C	22	12,5	NO
18	46	F	U	E	15	C	28	15,5	SA
19	48	M	Univ.	D.	6	C	7	5,5	E.A.
22	37	F	U	E	8	C	22	13,5	ST
26	43	M	T	T	8	C	22	13	NO
29	53	M	U	E	7	C	35	13,5	ST

Grupo II: tienen en común que emiten valores similares y manifiestan que el ambiente de control se encuentran en los límites de evaluación, mayores de 35 años y con una antigüedad de 6 a 15 años

**Tabla No. 22 Tipología Grupo III**

Sujeto	Edad	Sexo	Nivel Educ	Ocupa- ción	Antig. Emp.	Estad o Civil	Puntos S.L.	Encuesta A.C.	Área de trabajo
3	33	M	TM	T	10	C	38	23	NO
4	42	M	U	E	5	C	38	23	NO
11	36	M	U	E	13	C	34	22	SA
20	45	M	U	E	10	C	15	15,5	NO
21	44	F	U	D	5	C	34	21,5	AE
24	38	M	U	E	4	C	31	23	SA
25	42	F	U	E	6	C	20	23	NO

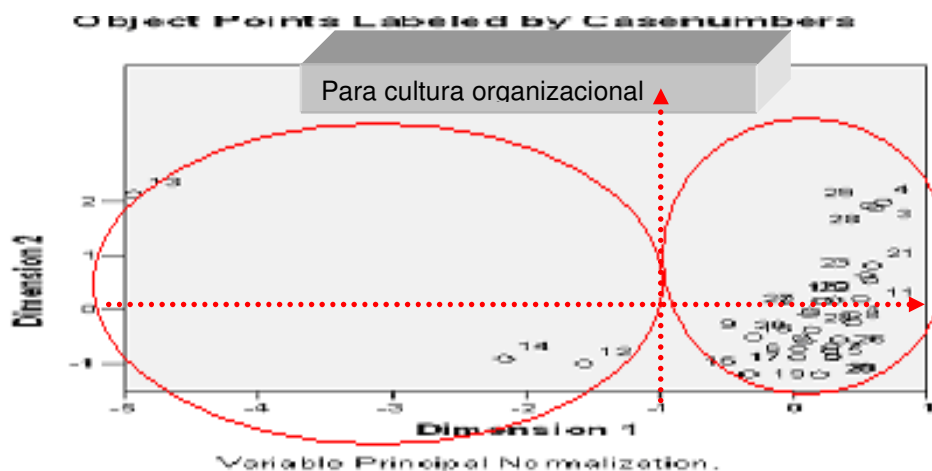
Grupo III: compuesto por los sujetos que tienen entre 31 a 50 años, con más de 4 años de experiencia en la organización y representando cada uno de los niveles de dirección que en su gran mayoría perciben buenos niveles de en el ambiente de control resaltando los sujetos 3, 4, 24 y 25 que evalúan las variables de forma satisfactoria y con una puntuación muy similar

Para el caso de la variable cultura organizacional como se muestra en la ilustración existen dos grupos.

**Tabla No. 23 Tipología Grupo I**

Sujeto	Edad	Sexo	Nivel Educ	Ocupa- ción	Antig. Emp.	Estad o Civil	Puntos otorgados S.L.	A.C.	Área de trabajo
13	42	M	Tec.	T.	10	C	-33	-1.5	NO.

12	45	M	U	E	2	C	-18	-4.5	NO
14	54	M	U	E.	8	C	-17	0	NO



Fuente: Obtenida del SPSS 17.

Para los sujetos 12,13 y 14 al igual que en el caso del ambiente de control evalúan la cultura organizacional de forma negativa resultado que bien pudo ser rechazado pero por conveniencia de la investigación se asume ya que como se muestra en la ilustración el resto de los 27 sujetos evalúan la cultura organizacional en los niveles a la derecha de la línea roja. Y es al que denominamos grupo II: Reúne el resto de los sujetos encuestados, en los que hay una diversidad de elementos socio- demográficos y laborales pero que en general manifiestan una proyección estadística muy similar de los niveles de las variables estudiadas las evalúan en los niveles de muy bien notándose la coincidencia en la evaluación de los elementos 3 y 4

### 3.5.5 Factores claves de éxito.

A manera de resumen y de forma global se aprecian como factores claves de éxito para la Cultura Organizacional en la organización caso de estudio los siguientes elementos.

- Estilo del liderazgo



- Valores organizacionales
- Competencia profesional
- Políticas y prácticas en personal
- Nivel de comunicación

Así como también para un adecuado Ambiente de Control en el caso de estudio se deben tener en cuenta los siguientes elementos.

- Registro de la actividad de control
- Identificación de los Riesgos
- Registro de la actividad de control.
- Control de la información.



## CONCLUSIONES.

- La ejecución del presente trabajo ha permitido que el autor se percate de la importancia de no ver de forma aislada la Cultura Organizacional del Ambiente de Control ya que los proyectos gerenciales son el reflejo de cómo piensa y opera la organización a la vez que partimos del supuesto de que la cultura organizacional es un factor incidente en el ambiente control.
- El factor humano constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización, y es el que decide el manejo de los demás, por lo que es considerado en la actualidad el activo más importante y por ende el que condiciona el éxito de la aplicación del proceso de Control Interno por lo que cada una de las acciones y decisiones que se tomen en una organización deben de realizarse bajo el principio del sentipensamiento.
- Resulta relevante estudiar la relación entre la Cultura Organizacional y el Ambiente de Control como parte del Control Interno a los efectos de determinar qué elementos deben ser mejorados para elevar el nivel de seguridad razonable en la organización teniendo en cuenta los **indicadores** mas significativos que permiten evaluar ambas variables en las condiciones actuales de las organizaciones actuales.
- El instrumento diseñado permite recopilar información para estudiar la relación entre las variables declaradas, su fiabilidad quedo demostrado a través del procesamiento matemático estadístico y adicionalmente su valides por el criterio de los expertos y los propios resultados alcanzados en su aplicación.
- El procedimiento aplicado para la validación del trabajo realizado resulta pertinente y aplicable a la vez que el instrumento aplicado para el caso de estudio así lo confirma a través del **diagnostico** del estudio realizado sobre la base los indicadores de las variables, arrojando resultados que a ambas variables le corresponde coincidentemente el nivel de **muy bien** (tabla 14)
- El procesamiento estadístico matemático de los resultados empíricos de la aplicación del instrumento y los resultados de la organización tabla 15 permiten afirmar que ambas variables, en el caso de estudio , se encuentran relacionadas directamente todo lo cual evidencia que la **idea a defender** ha quedado favorablemente confirmada.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar en organizaciones con diferentes condiciones al caso de estudio el procedimiento metodológico y el instrumento diseñado propuesto con vista a comprobar en la práctica su efectividad y la validación del **campo de acción**.
- Socializar el procedimiento y el instrumento propuestos con vista a divulgar y enriquecer los resultados que se han obtenido.
- Proponer al Centro de Estudios en Gestión Empresarial, CEGEM de la Universidad de Holguín, valorar la posibilidad de que el presente trabajo sirva de punto de partida para un tema de doctorado en dicha universidad que de continuidad al estudio realizado.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1- Abravanel, Harry.(1982) Cultura Organizacional. Legis Editores. S.A. Colombia,
- 2- Alabart Pino. Yesmin. Propuesta metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano.
- 3- Álvarez, L. (2001) Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación; tesis para optar por el título de Máster en dirección. Holguín: Universidad de Holguín, 25p.
- 4- Alhama Belamaric,R y otros (2001).Perfeccionamiento empresarial realidades y retos .Editorial ciencias sociales. La Habana Cuba.
- 5- Berger, Brigitte. La cultura empresarial. México: Ediciones Gernika, 1993.
- 6- Beer, M. ...[et al.]. (1989) Gestión de los Recursos Humanos. \_\_ Barcelona : Ministerio del Trabajo, 267p.
- 7- Bueno, Durán Cruz Roche.(1999) Economía de Empresa, “Análisis de las decisiones empresariales”.
- 8- Campistrous Pérez, Luís y Celia Rizo Cabrera.(1998) Indicadores e Investigación educativa [spi],.
- 9- Carmona, González, Mm.(2003).El papel de la auditoria en los proceso de mejora continua de la gestión .Revista Auditoria y Control. La Habana .No 8, 21p.Cuba
- 10-Cuesta, A. (2001). Organización del Trabajo y Psicología Social. \_\_ La Habana : Editorial Ciencias Sociales, Gestión de Competencias .Ed Academia, 85p.
- 11-Chiavenato, I. Administración de los Recursos Humanos. S.p.i., s.f.
- 12-Chiavenato, I.(1986) Introducción a la Teoría General de Administración I. Editorial Mc. Graw Hill México,.
- 13-Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
- 14-Deal y Kennedy. (1988). Cultura Corporativa. Ediciones Fondo Educativo Interamericano. México.385p.
- 15-Deal, T.A., y Kennedy, A. (1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.
- 16-Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.
- 17-Denison, Daniel.(1992) Cultura Corporativa y Productiva Organizacional, Serie Empresarial. Edit Legis. Bogotá Colombia .
- 18-Espejel Pacheco, A. (1994) Análisis comparativo de la aplicación de PPMP en empresas cubanas y mexicanas. Informe final del Proyecto de Investigación Conjunta. / Arturo Pacheco Espejel, Luís Felipe Álvarez López. — México : Ed. IPN, 78p.
- 19-Ferreira Núñez, Patricio. Cultura organizacional. 2003. Suministro: <http://monografias.com>.
- 20-Fernández Marín, Josefa. Prácticas de ordenador con SPSS para Windows Licenciatura en Documentación Curso Académico 2001/2002 Departamento de Estadística e Investigación Operativa
- 21-Gandarilla Ángel.(2002) Folletos Gerenciales. Gandarilla Ángel/ Ferriol, Fermín. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES..
- 22-García García, Silvia. (2009)Cultura Organizacional. (Material Docente para la Maestría en Consultoría Gerencial).
- 23-González Almaguer, Armín. El método Delhi y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos. / Armín González Almaguer. Documento Inédito.

- 24-Gutiérrez Castillo, Orlando. Teoría General de la Dirección. Maestría en Consulta Gerencial. Centros de Estudios de la economía cubana. Universidad de la Habana.
- 25-Gladys Rivera. Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Suministro: <http://monografias.com>. Consultado en Febrero 2009.
- 26-Martínez Pavez. (2002) Cultura-Clima y Motivación Organizacional. Suministro: <http://monografias.com>.
- 27-Maslow, A. (1990 ) La personalidad creadora / A. Maslow. \_\_ Barcelona : Ed. Kairós, 480 p.
- 28-Menguzzatto, Renau (1994).La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. (España: sn,).
- 29-Melia, JI Y Peiro, JM. "El cuestionario de Satisfacción S 10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones". Vol. 4, nº 11. 1989.
- 30-Newman, W. (1989)et al. Strategy a multilevel integrative aproach, South Western..
- 31-Pérez Campana. Marisol. Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimiento para organizaciones comercializadoras. / Marisol Pérez Campaña \_ Holguín: Universidad de Holguín, 2005. \_ Trabajo de Diploma.
- 32-Ramírez Feliú, Andrés. Selección de Lecturas de Teoría y Práctica de la Dirección, Septiembre del 2001.
- 33-Resolución No.297-2003. Ministerio de finanzas y Precios.
- 34-Resolución No 60. De la controlaría nacional
- 35-Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional.: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1991.
- 36-Robbins, S. (2000) Comportamiento Organizacional teoría y práctica./ S. Robbins. \_ 7 ed. Barcelona : Ed. Prentice Hall Hispanoamericana,
- 37-Santos Mora. Félix A. Propuesta de un Procedimiento Metodológico para el Diagnóstico e Implementación del Componente de Control Interno. Ambiente de Control en la Unidad Básica Mayorista de Comercio Holguín. / Félix A.
- 38-Santos Mora \_ Holguín: Universidad de Holguín, 2005. \_ Tutor: Msc. Teresa Torrente Sera.
- 39- Schein, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. S.p.i, s.f.
- 40- Schein, Edgar. Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1980.
- 41- Stoner, James. Administración. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana. México, 1984.
- 42- Recursos Humanos - La Cultura Organizacional\_ ¿Qué Es Y Qué Hace La Cultura - Wikilearning.htm (Consultado el 05-010-2010).
- 43-Gladys rivera [glador1@cantv.net](mailto:glador1@cantv.net) Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad.(15/05/2009).
- 44-**T.S.U. Lic. Yelys Zacarías** [joeldama@telcel.net.ve](mailto:joeldama@telcel.net.ve) - [yelysz24@hotmail.com](mailto:yelysz24@hotmail.com) El diseño reflexivo de problemas, (15/5/2009).
- 45-Trista, B. (1990) El Hombre, el Trabajo y la Influencia del Dirigente. / B. Trista. \_\_ La Habana : Ed. Ciencias Sociales, 120p.
- 46-Paquete de programas estadísticos SPSS 17.0 para Windows

## ANEXOS

### ANEXO No. 1 Instrumento.

El que suscribe esta comunicación cursa la Maestría en Dirección del Centro de Gestión Empresarial de la universidad de Holguín y como trabajo investigativo que sustenta su tesis con el tema: **Procedimiento metodológico para estudiar la relación entre la Cultura Organizacional y el Ambiente de Control como parte del Control Interno**, lo ha seleccionado como experto de nuestra organización y le solicito complete la siguiente encuesta.

### Encuesta sobre Cultura Organizacional y el Ambiente de Control.

#### DATOS GENERALES

**Sexo**

---

**Edad**

**Ocupación**

**Escolaridad**

**Área de trabajo**

**Salario**

**Antigüedad**

**Experiencia en el puesto actual**

**Cantidad de Hijos**

**Estado Civil**

---

Marque con una X	3. Bien
1. Excelente	4. Regular
2. Muy bien	5. Mal

<b>Pos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Los directivos de la organización presentan un carácter firme, pero justo.					
<b>2</b>	Los directivos evitan utilizar su autoridad en su propio beneficio, al contrario, la emplean para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.					
<b>3</b>	Los directivos utilizan su posición para estimular y dar posibilidades de desarrollo a los subordinados.					
<b>4</b>	En la organización se le da vital importancia a cultivar valores éticos en todos los trabajadores.					
<b>5</b>	Los valores orientan la integridad, compromiso personal y el sentido de pertenencia del colectivo laboral.					
<b>6</b>	Los valores éticos pertenecen a una dimensión moral y por lo tanto van más allá del simple cumplimiento de las leyes.					
<b>7</b>	La competencia profesional se presenta en función de las necesidades y responsabilidades de cada uno.					

---

- 8 Se asegura la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.
  - 9 La competencia aumenta la calidad de la contribución del trabajador al logro del objetivo de la organización.
  - 10 La información debe ser captada, procesada y transmitida de forma que llegue a todos los sectores.
  - 11 La existencia de abiertas líneas de comunicación por parte de directores y subordinados es vital para el desarrollo de la organización.
  - 12 Los canales de comunicación son sencillos para que permitan tomar responsabilidades individuales.
  - 13 El trato y la conducción del personal es justa y equitativa.
  - 14 La calificación, promoción y disciplina se corresponden con los propósitos enunciados en la política de la organización.
  - 15 Las personas son tratadas como si su tiempo y energías estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.
  - 16 La flexibilidad y la capacidad de cambiar debe encontrarse entre lo más importante de la cultura organizacional.
  - 17 Los cambios graduales encajan en el modelo cultural, se desarrollan sin grandes resistencias, son progresivos e introducen mejoras continuas en cualquier parte de la organización.
  - 18 Las personas se estimulan a iniciar un proceso de cambio si se sienten capaces de poder realizarlo, porque creen disponer de los conocimientos y habilidades requeridas o adquirirlos en el futuro.
  - 19 El líder de la organización tiene claridad en cuanto a la dirección en que lleva a la misma y comunica su visión de manera eficaz.
  - 20 El líder contribuye al proceso de desarrollo de las tareas y obtención de las metas, lo cual es muy significativo.
  - 21 Un buen líder crea un ambiente de respeto, comprensión, confianza y amor, por lo que este debe ser el miembro más popular y eficiente del grupo.
  - 22 La coordinación y el intercambio de experiencias están señalados por la organización.
- 
- 23 La contribución conjunta es necesaria para el desarrollo de la actividad fundamental de la organización.
  - 24 ***El trabajo grupal representa un estímulo personal y la posibilidad de exponer los conocimientos adquiridos.***
- 
- 25 La delegación de autoridad se realiza en dependencia de la capacidad de las personas que trabajan en la organización.
  - 26 La asignación de tareas existe según la división formal de funciones y responsabilidades existentes.
  - 27 Las tareas se designan según las necesidades y el juicio de los dirigentes de la empresa.
  - 28 Se da motivación a través del uso del sistema de estímulos y sanciones.
  - 29 Los objetivos se logran a través de la motivación, comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtenerlos.
-



- 30** Los dirigentes tratan a todos los trabajadores según su esfuerzo laboral sin dejarse influenciar por las primeras impresiones.
  - 31** La Dirección de la entidad pone el ejemplo a seguir a los trabajadores.
  - 32** A la hora de realizar la selección de personal se tienen en cuenta que el candidato posea la preparación y experiencia necesaria para el cargo.
  - 33** El nivel de confianza entre los trabajadores estimula que un tema de importancia sea del conocimiento de más de una persona lo que fortalece el control.
  - 34** El organigrama de la organización ayuda al correcto desarrollo de la actividad de control.
  - 35** Los miembros de la organización conocen sus deberes y responsabilidades lo que es favorable para la actividad de control.
  - 36** El comité de control está compuesto por persona respetadas por su capacidad y trayectoria integral, por lo que existe franqueza de expresión.
  - 37** Los riesgos en la organización se encuentran identificados y con conocimiento de todos los trabajadores.
  - 38** El comité evalúa los riesgos que afectan el control en cuanto a su frecuencia, costo e importancia.
  - 39** Todo lo concerniente a la actividad de control queda registrado en los documentos estipulados para ello y se encuentran disponibles para su fiscalización.
  - 40** La información se controla para garantizar el correcto control de los procesos.
  - 41** Los indicadores de desempeño se utilizan para corregir las posibles desviaciones que pueden ocurrir en el proceso de control.
  - 42** Se evalúan los planes de cumplimiento y la calidad de los mismos con el personal involucrado.
  - 43** En la organización fluye una adecuada comunicación tanto de manera interna como externa.
  - 44** El proceso de control es lo suficientemente flexible como para adaptarse a cualquier cambio necesario en vista a mejorarlo.
  - 45** Un correcto Ambiente de Control es la plataforma para un adecuado proceso de Control Interno.
-

## **ANEXO No. 2**

### **Criterio de expertos**

#### **RONDA #1**

Estimado compañero(a):

El que suscribe esta comunicación cursa la Maestría en Dirección del Centro de Gestión Empresarial de la universidad de Holguín y como trabajo investigativo que sustenta su tesis desarrolla el tema Procedimiento metodológico para estudiar la influencia de la cultura organizacional en el ambiente de control como parte del control interno con el objetivo de 'diseñar un procedimiento metodológico para evaluar la influencia antes mencionada, identificando los principales factores incidentes, lo que propiciará el diseño de acciones que favorezcan el mejoramiento del ambiente de control a través de la cultura organizacional.

Usted ha sido propuesto(a) como posible experto a los efectos de valorar la pertinencia y calidad del aporte que se hace. De ahí, que se solicite su cooperación en calidad de experto. De hecho, sabemos que esto implicará una especial contribución profesional y personal en aras de contribuir a mejorar el desempeño de nuestras organizaciones. Las razones para la inclusión en el grupo de posibles expertos son su experiencia y calificación profesionales.

Como usted conoce, la aplicación del método de criterios de expertos requiere del conocimiento de algunos datos sobre los mismos, los cuales se le solicitan a continuación, a través de las siguientes preguntas, antes de someter a consulta la propuesta del autor.

1. ¿Está usted de acuerdo con ser experto a efectos de esta investigación?

Marque con una cruz su respuesta.

Sí \_\_\_ No \_\_\_

2. Datos Generales.

• Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_.

• Título universitario: \_\_\_\_\_

- Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_.
- Años de experiencia docente en la Educación Superior: \_\_\_\_\_.
- Categoría docente: \_\_\_\_\_.
- Grado académico y/o científico: \_\_\_\_\_.
- Centro de trabajo: \_\_\_\_\_.
- Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_.

3. Marque con una cruz en la siguiente tabla, el valor que usted considera que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema en cuestión y tenga en cuenta la escala ascendente de la escala que se utiliza.

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

4. A continuación se le solicita que valore el grado de influencia que han tenido diversas fuentes, en el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema. Marque con una cruz el grado de influencia en: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) de cada una de las fuentes reflejadas en la siguiente tabla:

No	Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes		
		Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
<b>1</b>	Análisis teóricos realizados.			
<b>2</b>	Experiencia obtenida.			
<b>3</b>	Trabajos de autores nacionales.			
<b>4</b>	Trabajo de autores extranjeros.			
<b>5</b>	Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero.			
<b>6</b>	Intuición.			

Agradece de antemano su valiosa contribución y le saluda cordialmente,

Ing: William Torres Brizuelas

## **ANEXO No. 3**

### **Criterio de expertos**

#### **RONDA # 2**

Estimado compañero(a):

El autor agradece su disposición de colaborar en la valoración de los resultados del trabajo “Procedimiento para estudiar la influencia de la cultura organizacional en el ambiente de control como parte del control interno” que se desarrolla como tema de tesis en opción al grado académico de Master en Dirección (por la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya).

Para facilitar el proceso de emisión de su criterio como experto se ha dividido el documento en varias partes:

1. Breve justificación del objeto de estudio.
2. Descripción de los elementos tomados en consideración para proponer el procedimiento metodológico.
3. Descripción del procedimiento metodológico.
4. Descripción del instrumento diseñado.
5. Cuestionario de consulta a expertos.

#### **1. Breve descripción de la justificación del estudio.**

La bibliografía especializada sobre Comportamiento Organizacional no aborda ni da elementos directos que puedan relacionar los posibles efectos de la cultura organizacional sobre el ambiente de control o al menos referirse a los riesgos de un inadecuado ambiente para el desarrollo de una actividad específica dentro de la gestión empresarial.

En el año 2007 el MSc. Marcos Martínez elaboró un procedimiento metodológico para evaluar la relación entre la satisfacción laboral y el Ambiente de control como parte del

Control Interno, con la que se le da continuidad a este tipo de estudio, orientando en este caso a evaluar la relación entre la cultura organizacional y el ambiente de control.

En opinión del Autor de este trabajo investigativo deberán tenerse en cuenta todos los factores, estudiados o no, que puedan incidir en la obtención de un ambiente de control favorable dentro de una organización cualquiera, ya que es de vital importancia para la obtención de su misión y los objetivos propuestos.

A partir de la búsqueda realizada para llevar a cabo esta investigación el autor ha llegado a la conclusión de que los elementos que atentan contra el logro de un ambiente de control favorable son:

A partir de un estudio exploratorio en una empresa comercializadora de equipos, partes y piezas de alta tecnología y de servicios técnicos a los equipos que comercializa, pudo determinarse las incidencias de algunos elementos que atentan contra el logro de un Ambiente de Control favorable, como parte del control interno, de los cuales pueden mencionarse los siguientes.

Filosofía y Estilo de la Dirección.

Flexibilidad al cambio.

Método de realizar críticas o de dar estímulo.

Políticas y prácticas hacia el personal

Compromiso de la Dirección.

Indicadores de desempeño.

Altos niveles de controles en el uso de los medios informáticos y por último no se relacionan en las estrategias y objetivos propuestos por la organización, ni en los estudios de riesgos, la evaluación y el logro de un ambiente de control adecuado, así como la obtención de altos niveles en la cultura organizacional

También se ha puesto de manifiesto que no existen investigaciones precedentes ni ningún procedimiento para evaluar la posible incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Ambiente de Control Interno dentro de una organización, de manera que los equipos de dirección empresariales cubanos pueda proyectar estrategias de mejora del Ambiente de Control como parte del Control Interno.

## **2. Descripción de los elementos tomados en consideración para proponer el procedimiento metodológico.**

Para el diseño del procedimiento propuesto con el objetivo de evaluar la relación entre la cultura organizacional y el ambiente de control como parte del Control Interno se han tenido en cuenta los siguientes elementos:

- El control como parte del proceso administrativo no puede realizarse sólo al final del mismo sino que debe acompañarlo en su desarrollo. Sólo entonces puede prevenir y posibilitar la adopción de medidas correctivas en los casos en que sea necesario. De ahí que sea necesario que las organizaciones diseñen sistemas de control en los que se combinen los tipos de control (anterior a la acción, en tiempo real y como retroalimentación) y las técnicas de control (control por excepción, selectivo, por área de responsabilidad y control interno), a los efectos de desarrollar acciones de mejora derivadas de su aplicación. No obstante ser tan importante esta función, no siempre se le presta la debida atención, por lo que muchas veces la dirección de las organizaciones aplica algunos mecanismos de control, que distan mucho de constituir un verdadero sistema de control.
- En el proceso de control se presta mucha atención a la verificación del estado o comportamiento de indicadores productivos y económicos; sin embargo, no se presta la adecuada atención al comportamiento de aspectos que tienen que ver con el factor humano, como es el caso de la cultura organizacional, variable del Comportamiento Organizacional que influye de forma decisiva en otras como el ausentismo, la fluctuación laboral y la productividad.
- El control, en su concepción más general, examina y censura con anterioridad suficiente a determinada realidad que aprueba o corrige. Puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente declarar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

La expresión control interno es interpretada o utilizada para enunciar las directrices de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, controlar y coordinar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea esta de tipo lineal, mixta o

funcional. De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías. Incluye mucho más que un sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta, de auditoría interna.

- El ambiente de control define el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. El ambiente de control es fundamentalmente consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por inducción de los demás miembros de la organización en relación con la importancia de éste y su incidencia sobre las actividades y resultados de dicha organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

- Según Robbins: “las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización” [Robbins, S., 1999: 439].

- A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racionales muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

En los estudios de Comportamiento Organizacional se considera a la cultura organizacional como una de las variables independientes del nivel del sistema organizacional. En la propuesta que realiza el autor se amplía este enfoque al considerar que la cultura organizacional ejerce una influencia relevante en el ambiente de control y que su diagnóstico permite aquellos aspectos de la misma que pudieran

estar afectándolo y, por tanto, al Control Interno, lo que favorece la concepción de acciones de mejora de ambos aspectos.

### 3. Cuestionario de consulta a expertos.

Estimado profesor:

Luego de haber analizado los epígrafes anteriores, se requiere que usted emita su criterio valorativo sobre los elementos que a continuación se le consultarán en cuanto a la propuesta.

1. El autor considera que la cultura organizacional es una variable que influye en el ambiente de control como parte del control interno en nuestra organización.

Expresé su criterio al respecto marcando con una X en la opción que refleja su opinión. En la siguiente escala

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Fuertemente de acuerdo: FA  | 4. Parcialmente en desacuerdo: PD |
| 2. Parcialmente de acuerdo: PA | 5. Totalmente en desacuerdo: TD   |
| 3. No sé: NS                   |                                   |

<b>Criterio del experto respecto al criterio del auto</b>	<b>FA</b>	<b>PA</b>	<b>NS</b>	<b>PD</b>	<b>TD</b>
<i>La cultura organizacional es un factor que influye en el ambiente de control</i>					

2. Emita sus criterios sobre la propuesta realizada, para lo que deberá utilizar la siguiente escala:

- |                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| MA: Muy Adecuado      | PA: Poco Adecuado |
| BA: Bastante Adecuado | I: Inadecuado     |
| A: Adecuado           |                   |



---

<b>No</b>	<b>Aspectos sometidos a consideración de los expertos</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
-----------	---	-----------	-----------	----------	-----------	----------

---

- 1** Los elementos que se tuvieron en cuenta para confeccionar las preguntas del cuestionario para evaluar la cultura organizacional son:
  - 2** Los elementos que se tuvieron en cuenta para confeccionar las preguntas del cuestionario que evalúan el ambiente de control, son a mi juicio:
  - 3** Considero que el cuestionario es en general:
  - 4** La aplicación del cuestionario propuesto permite precisar los factores incidentes en la cultura organizacional:
  - 5** El Paso No.1 del procedimiento metodológico propuesto considero que es :
  - 6** El Paso No.2 del procedimiento metodológico propuesto considero que es :
  - 7** El Paso No.3 del procedimiento metodológico propuesto considero que es :
  - 8** El Paso No.4 del procedimiento metodológico propuesto considero que es
  - 9** El Paso No.5 del procedimiento metodológico propuesto considero que es :
  - 10** El Paso No.6 del procedimiento metodológico propuesto considero que es :
  - 11** El Paso No.7 del procedimiento metodológico propuesto considero que es :
  - 12** El Paso No.8 del procedimiento metodológico propuesto considero que es :
  - 13** El procedimiento propuesto es aplicable por directivos empresariales como parte del sistema de control de la organización.
  - 14** El procedimiento propuesto es aplicable por otros
-

profesionales que participan en visitas de evaluación del Control Interno.

**15** El procedimiento propuesto es en general.

---

3. Si usted considera que fueron omitidos en el cuestionario aspectos relevantes, proponga su inclusión en el mismo: \_\_\_\_\_

4. Si usted considera que debe omitirse alguna de las preguntas incluidas en el cuestionario, haga su propuesta, especificando el # de la pregunta a la que usted se refiere:

\_\_\_\_\_

5. Si tiene algún criterio respecto a alguno de los pasos del procedimiento metodológico propuesto, expréselo especificando el paso al que se refiere: \_\_\_\_\_

6. Cualquier opinión que usted considera oportuna: \_\_\_\_\_

Muchas Gracias.

**Anexo No.4 Tabla de las Características de los expertos.**

<b>Ex p</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Título</b>	<b>Años de exp.</b>	<b>Exp. Educ. Superior</b>	<b>Categ docente</b>	<b>M S C</b>	<b>D r C</b>	<b>Centro Laboral</b>
1	Gelmar Vidal García	Ing. Industrial	14	14	Prof. Titular		X	UHO
2	Reynaldo Velázquez Zaldívar	Ing. Industrial	18	17	Prof. Titular		X	UHO
3	Bárbara Galcerán Chacón	Lic. Historia	22	3	Prof. Asis	X		UHO
4	Milagros C. Pérez	Ing. Industrial	21	21	Prof. Aux.	X		UHO
5	Carmen R. Benítez Ortiz	Lic. Educ. Sup.	39	39	Prof. Aux.	X		UHO
6	María Elizabeth Fonseca R	Lic. Psic. y ped	35	23	Prof. Asist	X		UHO
7	Mirna Pérez Carralero	Ing. Industrial	22					ENPA
8	Luís Felipe Álvarez López	Ing. Industrial	31	31	Prof. Aux.	X		UHO
9	Doris N. Rodríguez Cárdet	Lic. Educación	27	27	Prof. Asis	X		E.R. Co
10	Evelina Fernández Cárdet	Ing. Mecánica	27	27	Prof. Aux.	X		Formatur
11	Enrique Zayas Miranda	Lic. Economía	42	32	Prof. Cons	X		UHO
12	Odalís Carcasés	Lic. Economía	24	6	Prof. Cons	X		CANEC
13	María Victoria Jorge Zaldívar	Lic. Educación	21	15		X		E. R. Co
14	Rosa Palaos Fuentes	Lic.	39	31	Prof.	X		Formatur

<b>15</b>	Ismael	Almaguer	Economía Lic.	29	5	Aux. Prof.	X	E. R. Co
	Ricardo		Educación			Asist		

---

**Anexo No 5 Tabla de coeficiente de Competencia de los expertos.**

<b>Ex p</b>	<b>.Análisis teórico realizado</b>	<b>Su propia experiencia</b>	<b>Trabajos autor nacional</b>	<b>de</b>	<b>Trabajos de autor extranjero</b>	<b>Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero</b>	<b>Su intuición</b>	<b>Kc</b>	<b>Ka</b>	<b>K</b>
<b>1</b>	0.3	0.4	0.05		0.05	0.05	0.05	0.8	0.	0.85
<b>2</b>	0.3	0.5	0.05		0.05	0.05	0.05	1	1	1
<b>3</b>	0.3	0.5	0.05		0.05	0.05	0.05	0.8	1	0.9
<b>4</b>	0.2	0.4	0.05		0.05	0.05	0.05	0.6	0.	0.7
<b>5</b>	0.2	0.4	0.05		0.05	0.05	0.05	0.7	0.	0.75
<b>6</b>	0.3	0.4	0.05		0.05	0.05	0.05	0.7	0.	0.8
<b>7</b>	0.3	0.5	0.05		0.05	0.05	0.05	0.9	1	0.95
<b>8</b>	0.2	0.4	0.05		0.05	0.05	0.05	0.8	0.	0.8
<b>9</b>	0.3	0.4	0.05		0.05	0.05	0.05	0.8	0.	0.85
<b>10</b>	0.3	0.5	0.05		0.05	0.05	0.05	0.9	1	0.95
<b>11</b>	0.3	0.5	0.05		0.05	0.05	0.05	0.9	1	0.95
<b>12</b>	0.3	0.5	0.05		0.05	0.05	0.05	0.9	1	0.95
<b>13</b>	0.3	0.4	0.05		0.05	0.05	0.05	0.8	0.	0.85
<b>14</b>	0.2	0.5	0.05		0.05	0.05	0.05	0.8	0.	0.85
<b>15</b>	0.3	0.5	0.05		0.05	0.05	0.05	0.9	1	0.95

**ANEXO No. 6 (Tabla 1)**

**Resultado de la valoración a los aspectos.**

<i>Expe rtos</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	MA	MA	BA	BA	MA	MA	BA	BA	BA	A	MA	MA	BA	BA	BA
2	MA	BA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	A	MA	MA
3	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
4	BA	BA	BA	MA	BA	BA	BA	MA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
5	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
6	MA	BA	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	BA	A	A
7	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	BA	A	MA
8	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
9	MA	BA	BA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	BA	BA	BA
10	MA	MA	BA	MA	BA	BA	MA	MA	BA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
11	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
12	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA
13	MA	BA	BA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	BA	BA	BA
14	MA	MA	MA	MA	BA	BA	BA	MA	MA	MA	MA	MA	BA	MA	MA
15	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	BA	BA	MA

**ANEXO No. 6 (Tabla 2)**

**Matriz de frecuencias absolutas de la evaluación por aspectos.**

<i>Aspectos</i>	<i>Muy adecuado</i>	<i>Bastante adecuado</i>	<i>Adecuado</i>	<i>Total</i>	
1		13	2	15	
2		9	6	15	
3		8	6	1	15
4		12	2	1	15
5		10	4	1	15
6		10	4	1	15
7		10	4	1	15
8		12	2	1	15
9		10	4	1	15
10		11	2	2	15
11		12	2	1	15
12		12	2	1	15
13		5	8	2	15
14		7	6	2	15
15		9	5	1	15

**ANEXO No. 6 (Tabla 3)**

**Matriz de frecuencias acumuladas de la evaluación por aspectos.**

<i>Aspectos</i>	<i>Muy adecuado</i>	<i>Bastante adecuado</i>	<i>Adecuado</i>	<i>Total</i>
-----------------	---------------------	--------------------------	-----------------	--------------

1	13	15	15	15
2	9	15	15	15
3	8	14	15	15
4	12	14	15	15
5	10	14	15	15
6	10	14	15	15
7	10	14	15	15
8	12	14	15	15
9	10	14	15	15
10	10	14	15	15
11	11	13	15	15
12	12	14	15	15
13	12	14	15	15
14	7	13	15	15
15	9	14	15	15

**Anexo No.6 (Tabla 4)**

**Matriz de frecuencias relativas acumuladas (Probabilidades).**

<b>Aspectos</b>	<b>Muy adecuado</b>	<b>Bastante adecuado</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Poco adecuado</b>	<b>Inadecuado</b>
1	0,8666	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
2	0,6000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
3	0,5333	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
4	0,8000	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
5	0,6666	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
6	0,6666	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
7	0,6666	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
8	0,8000	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
9	0,6666	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
10	0,6666	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
11	0,7333	0,8666	1,0000	1,0000	1,0000
12	0,8000	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
13	0,8000	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000
14	0,4666	0,8666	1,0000	1,0000	1,0000
15	0,6000	0,9333	1,0000	1,0000	1,0000

**ANEXO No. 6 (Tabla 5)**

**Valores de la distribución normal inversa.**

<b>Aspectos</b>	<b>Muy adecuado</b>	<b>Bastante adecuado</b>	<b>Adecuado</b>
1	1.11	3.49	3.49
2	0.25	3.49	3.49
3	0.09	1.50	3.49
4	0.84	1.50	3.49
5	0.43	1.50	3.49

6	0.43	1.50	3.49
7	0.43	1.50	3.49
8	0.84	1.50	3.49
9	0.43	1.50	3.49
10	0.43	1.50	3.49
11	0.62	1.11	3.49
12	0.84	1.50	3.49
13	0.84	1.50	3.49
14	-0.08	1.50	3.49
15	0.25	1.50	3.49

## ANEXO No.6 (Tabla 6)

### Evaluación por los expertos.

<i>Aspectos</i>	<i>Muy adecuado</i>	<i>Bastante adecuado</i>	<i>Adecuado</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>N-P</i>	
1	1.11	3.49	3.49	8.09	2.69	-0.82	<b>MA</b>
2	0.25	3.49	3.49	7.23	2.41	-0.54	<b>MA</b>
3	0.09	1.5	3.49	5.08	1.69	0.18	<b>MA</b>
4	0.84	1.5	3.49	5.42	1.80	0.07	<b>MA</b>
5	0.43	1.5	3.49	5.42	1.80	0.07	<b>MA</b>
6	0.43	1.5	3.49	5.42	1.80	0.07	<b>MA</b>
7	0.43	1.5	3.49	5.42	1.80	0.07	<b>MA</b>
8	0.84	1.5	3.49	5.83	1.94	-0.07	<b>MA</b>
9	0.43	1.5	3.49	5.42	1.80	0.07	<b>MA</b>
10	0.43	1.5	3.49	5.42	1.80	0.07	<b>MA</b>
11	0.62	1.11	3.49	5.22	1.74	0.13	<b>MA</b>
12	0.84	1.5	3.49	5.83	1.94	-0.07	<b>MA</b>
13	0.84	1.5	3.49	5.83	1.94	-0.07	<b>MA</b>
14	-0.08	1.11	3.49	4.52	1.50	0.37	<b>MA</b>
15	0.25	1.5	3.49	5.24	1.74	0.13	<b>MA</b>
<i>Total</i>	7.75	24.20	52.35	84.30			
<i>Puntos de corte</i>	0.51	1.61	3.49	5.61	1.87		
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado			
	0.51	1.61	3.49				

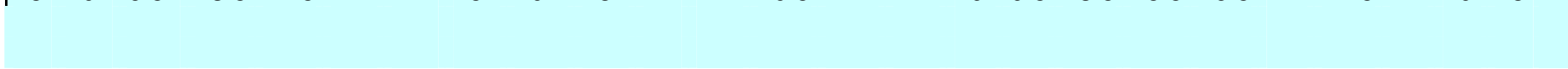


**ANEXO No.7 Matriz mxn**

		<b>INDICADORES QUE MIDEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
Elemento 1		1	1	1	2	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1
Elemento 2		0.5	0.5	-1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0.5	0.5	-1	1	-1	0.5	0.5	0.5	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Elemento 3		1	1	0.5	1	2	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	2	1	2	0.5	0.5	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2		
Elemento 4		1	1	0.5	1	2	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	2	1	2	0.5	0.5	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2		
Elemento 5		1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	0.5		
Elemento 6		0.5	0.5	-1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0.5	0.5	-1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	-1	-1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5		
Elemento 7		1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5		
Elemento 8		1	1	0.5	0.5	0.5	2	1	1	1	1	1	1	1	0.5	2	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5		
Elemento 9		0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	-1	-1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	-1	-1	-1	1	1	0.5	1	1		
Elemento 10		1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	2	2	1	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1		
Elemento 11		1	1	0.5	2	1	1	0.5	0.5	1	2	1	0.5	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1		
Elemento 12		0.5	0.5	-1	-1	-1	0.5	-1	0.5	0.5	-2	-1	-1	0.5	0.5	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-2	-1	-1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5		
Elemento 13		-1	-1	-1	-2				-2		-2			-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-2	-1		
Elemento 14		-1	-2	-1	0.5	0.5	-1	1	-1	-2	-1	-1	0.5	0.5	0.5	0.5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	0.5	-1	-2	0.5	-1	-2	0.5		

Elemento 15	0.5	0.5	-1	1	2	2	2	0.5	1	1	1	0.5	2	1	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	2	1	1	0.5	0	
Elemento 16	0.5	1	2	1	0.5	0.5	-1	-1	0.5	-1	0.5	-1	0.5	0.5	0.5	1	-1	0.5	0.5	-1	0.5	0.5	1	-1	0.5	1	
Elemento 17	-1	0.5	0.5	-1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	
Elemento 18	0.5	0.5	-1	-1	2	2	0.5	0.5	2	2	2	2	0.5	-1	0.5	2	2			0.5	0.5	2	0.5	2	2	0	
Elemento 19	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	-1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5	-1	0	
Elemento 20	0.5	1	-1	0.5	0.5	0.5	0.5	2	1	0.5	0.5	1	0.5		0.5	0.5	-1	-1	0.5	0.5	-1	0.5	1	1	0.5	1	
Elemento 21	1	1	1	2	2	2	1	1	1	0.5	1	1	1	2	0.5	0.5	0.5	0.5	1	2	0.5	1	1	1	1	2	
Elemento 22	1	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.5	2	1	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	2	1	1	0.5	0	
Elemento 23	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	2	0.5	0.5	0.5	0.5	1	2	0.5	1	1	1	1	2	
Elemento 24	1	0.5	1	2	2	1	0.5	0.5	1	2	2	2	0.5	-1	0.5	2	2	-1	0.5	0.5	2	0.5	2	2	2	0	
Elemento 25	1	1	2	2	2	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5	-1	0	
Elemento 26	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	
Elemento 27	1	1	-1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	-1	2	-1	0.5	0.5	0.5	-1	-1	1	1	1	1	
Elemento 28	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	2	1	2	0.5	0.5	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
Elemento 29	0.5	1	-1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	0.5	2	1	2	0.5	0.5	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
Elemento 30	0.5	1	1	2	-1	1	-1	0.5	2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	1	0	

18 20 6.5 23.5 27.5 27 17 15 20 18 22 24 20.5 21 12 19 9.5 13.5 25.5 26.5 14 17.5 22 20 18 2



**INDICADORES QUE MIDEN EL AMBIENTE DE CONTROL**

	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Elemento 1	0.5	1	0.5	1	0.5	2	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	1	1
Elemento 2	-1	0.5	0.5	0.1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Elemento 3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0.5	1	1	1	0.5
Elemento 4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0.5	1	1	1	0.5
Elemento 5	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1
Elemento 6	0.5	0.5	0.5	-1	-1	-1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Elemento 7	1	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5
Elemento 8	1	0.5	0.5	0.5	0.5	2	0.5	1	1	1	0.5	2	0.5	1	1
Elemento 9	-1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	-1	-1	0.5	0.5
Elemento 10	1	1	-1	0.5	-1	1	-1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Elemento 11	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2
Elemento 12	-1	0.5	-1	-1	-1	0.5	0.5	0.5	-1	0.5	-1	0.5	-1	-1	0.5
Elemento 13	-2	-1	-1			1	-1		1			1	0.5		
Elemento 14															
Elemento 15	0.5	-1	0.5	0.5	2	1	2	2	2	1	1	2	-1	-1	1
Elemento 16	0.5	1	1	1	0.5	1	-1	-1	0.5	1	0.5	0.5	-1	0.5	0.5
Elemento	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1

17																
Elemento 18	0.5	2	1	0.5	0.5	1	0.5	1	2	2	0.5	1	0.5	0.5	2	
Elemento 19	-1	0.5	-1	1	0.5	1	0.5	1	1	1	-1	1	1	1	1	
Elemento 20	-1	2	0.5	1	2	1	1	1	2	2	0.5	1	0.5	1	1	
Elemento 21	2	2	1	2	1	2	1	0.5	2	1	1	1	1	2	2	
Elemento 22	0.5	1	0.5	1	0.5	2	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1	
Elemento 23	-1	0.5	0.5	-1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
Elemento 24	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0.5	1	1	1	0.5	
Elemento 25	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0.5	1	1	1	0.5	
Elemento 26	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1	
Elemento 27	0.5	0.5	0.5	-1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
Elemento 28	1	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	
Elemento 29	1	0.5	0.5	0.5	0.5	2	0.5	1	1	1	0.5	2	0.5	1	1	
Elemento 30	-1	2	0.5	1	2	1	1	1	2	2	0.5	1	0.5	1	1	
	12	28	16.5	20.6	24	35	25	23	35.5	33	14	26	14	18.5	24	

**ANEXO 8 .****Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
VAR0000 1	.410	.007	-.143	.147	-.081
VAR0000 2	.443	-.533	-.024	.006	-.199
VAR0000 3	.301	-.498	-.630	-.051	-.240
VAR0000 4	.618	.098	-.424	.232	-.110
VAR0000 5	.652	.195	-.047	-.013	.087
VAR0000 6	.357	.540	.119	.002	-.026
VAR0000 7	.444	.438	.423	-.238	-.271
VAR0000 8	.151	.541	.409	.178	.061
VAR0000 9	.231	.382	-.068	.267	.189
VAR0001 0	.767	.435	.031	.126	-.212
VAR0001 1	.517	.465	-.344	.218	-.418
VAR0001 2	.774	.094	.379	.194	.056
VAR0001 3	.435	.230	.144	-.569	-.041
VAR0001 4	.389	-.395	.653	-.156	.174
VAR0001 5	.510	-.171	-.211	-.553	-.379

VAR0001 6	.499	.320	-.268	.441	-.468
VAR0001 7	.768	.122	-.097	-.249	-.104
VAR0001 8	.553	-.407	.477	-.085	.075
VAR0001 9	.806	-.276	.272	-.162	-.163
VAR0002 0	.775	-.105	.404	-.076	-.048
VAR0002 1	.773	-.366	-.105	-.233	-.042
VAR0002 2	.693	-.260	.141	-.539	-.009
VAR0002 3	.664	.318	-.064	.084	-.340
VAR0002 4	.598	.468	.214	.006	.185
VAR0002 5	.293	.127	.203	.420	-.092
VAR0002 6	.471	-.458	.534	.221	.145
VAR0002 7	.381	-.510	.425	.492	.207
VAR0002 8	.571	.114	.413	.246	-.167
VAR0002 9	.562	-.229	.224	.505	-.154
VAR0003 0	.675	-.420	.421	.038	.047
VAR0003 1	.714	-.082	-.122	-.053	.059
VAR0003 2	.494	-.453	-.421	.365	.259
VAR0003 3	.644	-.006	-.356	.227	.415

VAR0003 4	.659	-.348	-.488	-.210	.113
VAR0003 5	.625	.067	-.418	-.139	.434
VAR0003 6	.660	-.241	-.285	-.331	.068
VAR0003 7	.498	.392	-.059	-.015	.688
VAR0003 8	.301	.659	.261	-.207	.367
VAR0003 9	.789	.238	-.316	.009	.188
VAR0004 0	.606	.051	-.450	.138	.486
VAR0004 1	.578	.253	-.055	.039	-.220
VAR0004 2	.529	.258	.073	-.461	.037
VAR0004 3	.695	-.032	.048	.208	-.077
VAR0004 4	.652	-.277	-.220	.326	-.198
VAR0004 5	.361	.108	-.027	-.281	-.139

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 5 components extracted