



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Toma de decisiones y control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima - 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
ADMINISTRADOR

AUTOR

WILSON POQUIOMA VILLARREAL

ASESOR

LIZ MARIBEL ROBLADILLO BRAVO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LIMA – PERU

2017

PÁGINA DEL JURADO

Presidente

Secretario

Vocal

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, a mi esposa y mi hija Valery Nicole, porque confiaron en mí y me ayudaron a salir adelante, a superarme profesionalmente, gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A mis asesoras Teresa Gonzales y Martha Ames por dedicar su valioso tiempo y disuadieron su conocimiento en mi trabajo, y a mis jefes inmediatos de mi empresa, por haberme brindado las facilidades para el desarrollo de la presente tesis, el cual una vez terminada me permitió defenderla y aprobarla para alcanzar el primer objetivo en mi carrera profesional.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Wilson Poquioma Villarreal con DNI 10649016, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración de Empresas, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por la cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, Julio del 2017

Wilson Poquioma Villarreal

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada:

“TOMA DE DECISIONES Y CONTROL DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES DE VALORES, LIMA – 2017”, con la finalidad de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración .

El desarrollo de este trabajo lo someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación.

ÍNDICE

	pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	17
1.3 Teorías relacionadas al tema	23
1.4 Formulación del problema	37
1.5 Justificación del estudio	38
1.6 Hipótesis	39
1.7 Objetivos	40
II. MÉTODO	
2.1 Tipo de Investigación	42
2.2 Variable, Operacionalización	43
2.3 Población y muestra	47
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	48
2.5 Métodos de análisis de datos	51
2.6 Aspectos éticos	51
III. RESULTADOS	52
IV. DISCUSIÓN	65
V. CONCLUSIÓN	68
VI. RECOMENDACIONES	70
VII. REFERENCIAS	73
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tipos de problemas disciplinarios y ejemplos de cada uno	36
Tabla 2	Operacionalización de la variable toma de decisiones	45
Tabla 3	Operacionalización de variable control de desempeño organizacional	46
Tabla 4	Validación de expertos	49
Tabla 5	Estadísticos de fiabilidad de la prueba de toma de decisiones y control de desempeño organizacional	50
Tabla 6	Estadístico de fiabilidad de toma de decisiones	50
Tabla 7	Estadístico de fiabilidad de Control de desempeño organizacional	51
Tabla 8	Distribución según la toma de decisiones	53
Tabla 9	Distribución según el Control de desempeño organizacional	54
Tabla 10	Distribución según las decisiones programadas	55
Tabla 11	Distribución según las decisiones no programadas	56
Tabla 12	Distribución según el control preventivo	57
Tabla 13	Distribución según el control concurrente	58
Tabla 14	Distribución según el control de retroalimentación	59
Tabla 15	Prueba de normalidad de Toma de decisiones y control de desempeño organizacional	60
Tabla 16	Correlación de Rho Spearman entre la toma de decisiones y control del desempeño organizacional	61
Tabla 17	Correlación de Rho Spearman entre la toma de decisiones y control preventivo	62
Tabla 18	Correlación de Rho Spearman entre la toma de decisiones y control concurrente	63
Tabla 19	Correlación de Rho Spearman entre la toma de decisiones y control de retroalimentación	64
Tabla 20	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 1, toma de decisiones	91
Tabla 21	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 2, toma de decisiones	92
Tabla 22	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 3, toma de decisiones	93
Tabla 23	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 4, toma de decisiones	94
Tabla 24	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 5, toma de decisiones	95
Tabla 25	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 6, toma de decisiones	96
Tabla 26	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 7, toma de decisiones	97
Tabla 27	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 8, toma de decisiones	98
Tabla 28	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 9, toma de decisiones	99

Tabla 29	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 10, toma de decisiones	100
Tabla 30	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 11, toma de decisiones	101
Tabla 31	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 12, toma de decisiones	102
Tabla 32	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 13, toma de decisiones	103
Tabla 33	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 14, toma de decisiones	104
Tabla 34	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 15, toma de decisiones	105
Tabla 35	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 16, toma de decisiones	106
Tabla 36	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 17, toma de decisiones	107
Tabla 37	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 18, toma de decisiones	108
Tabla 38	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 1, control de desempeño organizacional	109
Tabla 39	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 2, control de desempeño organizacional	110
Tabla 40	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 3, control de desempeño organizacional	111
Tabla 41	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 4, control de desempeño organizacional	112
Tabla 42	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 5, control de desempeño organizacional	113
Tabla 43	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 6, control de desempeño organizacional	114
Tabla 44	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 7, control de desempeño organizacional	115
Tabla 45	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 8, control de desempeño organizacional	116
Tabla 46	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 9, control de desempeño organizacional	117
Tabla 47	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 10, control de desempeño organizacional	118
Tabla 48	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 11, control de desempeño organizacional	119
Tabla 49	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 12, control de desempeño organizacional	120
Tabla 50	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 13, control de desempeño organizacional	121
Tabla 51	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 14, control de desempeño organizacional	122

Tabla 52	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 15, control de desempeño organizacional	123
Tabla 53	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 16, control de desempeño organizacional	124
Tabla 54	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 17, control de desempeño organizacional	125
Tabla 55	Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 18, control de desempeño organizacional	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de decisiones según nivel directivo	29
Figura 2	Distribución según la toma de decisiones	53
Figura 3	Distribución según el control de desempeño organizacional	54
Figura 4	Distribución según las decisiones programadas	55
Figura 5	Distribución según las decisiones no programadas	56
Figura 6	Distribución según el Control preventivo	57
Figura 7	Distribución según el control concurrente	68
Figura 8	Distribución según el control de retroalimentación	59
Figura 9	Distribución porcentual de la pregunta 1, toma de decisiones	91
Figura 10	Distribución porcentual de la pregunta 2, toma de decisiones	92
Figura 11	Distribución porcentual de la pregunta 3, toma de decisiones	93
Figura 12	Distribución porcentual de la pregunta 4, toma de decisiones	94
Figura 13	Distribución porcentual de la pregunta 5, toma de decisiones	95
Figura 14	Distribución porcentual de la pregunta 6, toma de decisiones	96
Figura 15	Distribución porcentual de la pregunta 7, toma de decisiones	97
Figura 16	Distribución porcentual de la pregunta 8, toma de decisiones	98
Figura 17	Distribución porcentual de la pregunta 9, toma de decisiones	99
Figura 18	Distribución porcentual de la pregunta 10, toma de decisiones	100
Figura 19	Distribución porcentual de la pregunta 11, toma de decisiones	101
Figura 20	Distribución porcentual de la pregunta 12, toma de decisiones	102
Figura 21	Distribución porcentual de la pregunta 13, toma de decisiones	103
Figura 22	Distribución porcentual de la pregunta 14, toma de decisiones	104
Figura 23	Distribución porcentual de la pregunta 15, toma de decisiones	105
Figura 24	Distribución porcentual de la pregunta 16, toma de decisiones	106
Figura 25	Distribución porcentual de la pregunta 17, toma de decisiones	107
Figura 26	Distribución porcentual de la pregunta 18, toma de decisiones	108
Figura 27	Distribución porcentual de la pregunta 1, control de desempeño organizacional	109
Figura 28	Distribución porcentual de la pregunta 2, control de desempeño organizacional	110
Figura 29	Distribución porcentual de la pregunta 3, control de desempeño organizacional	111

Figura 30	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 4,	control de	112
Figura 31	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 5,	control de	113
Figura 32	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 6,	control de	114
Figura 33	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 7,	control de	115
Figura 34	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 8,	control de	116
Figura 35	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 9,	control de	117
Figura 36	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 10,	control de	118
Figura 37	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 11,	control de	119
Figura 38	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 12,	control de	120
Figura 39	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 13,	control de	121
Figura 40	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 14,	control de	122
Figura 41	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 15,	control de	123
Figura 42	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 16,	control de	124
Figura 43	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 17,	control de	125
Figura 44	Distribución porcentual de desempeño organizacional	la pregunta 18,	control de	126

RESUMEN

La investigación titulada: “Toma de decisiones y Control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la Toma de decisiones y Control del desempeño organizacional en el área de Operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017; según Sánchez, G. (2011) la Toma de decisiones la clasifica en tipología siendo las decisiones programadas y decisiones no programadas; asimismo, el Control de desempeño organizacional según Robbins, R. y Coulter, M. (2014), son clasificados como tipologías considerando al control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación.

La presente investigación es de tipo Aplicada con diseño no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 160 colaboradores, la muestra de estudio fue de 113, el tipo de muestra fue probabilística con muestreo aleatorio simple y como instrumento se utilizó el cuestionario; asimismo, la validación del contenido fue por juicio de expertos, en la confiabilidad se utilizó el alfa Cronbach, en el procesamiento de los datos se empleó el software estadístico SPSS versión 24 y el método utilizado fue el hipotético deductivo.

Como conclusión se determina que existe una correlación positiva considerable de los resultados hallados con la prueba de Rho de Spearman (0.785) entre la toma de decisiones y el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017. Por tanto, se comprobó la hipótesis y el objetivo del estudio.

Palabras claves: toma de decisiones y control de desempeño organizacional.

ABSTRACT

The research entitled "Decision making and Organizational performance control in the area of operations of a company of Transport of Securities, Lima - 2017", had as general objective to determine the relation between the Decision making and Control of the organizational performance in the Operations area of a Securities Transportation Company, Lima - 2017; According to Sánchez, G. (2011) Decision-making classifies it in typology, with decisions being programs and decisions not programmed; And Organizational Performance Control according to Robbins, R. and Coulter, M. (2014), are classified as typologies considering preventive control, concurrent control and feedback control.

The present research is of Applied type with non-experimental design of transversal section, the population was formed by 160 collaborators, the sample of study was of 113, the type of sample was probabilistic with simple random sampling and like instrument was used the questionnaire; In addition, validation of the content was by expert judgment, in reliability the alpha Cronbrach was used, in the processing of the data was used statistical software SPSS version 24 and the method used was the hypothetical deductive

In conclusion, it is determined that there is a significant positive correlation of the results found with the Spearman Rho test (0.785) between the decision making and the organizational performance control in the area of operations of a Transport Company of Lima, 2017. Therefore, the hypothesis and the objective of the study were verified.

Key words: decision making and organizational performance control.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Según la Asociación de Examinadores de Certificados de Fraude (ACFE), un estudio realizado determinó que en las empresas de los EEUU el fraude causa pérdidas de U\$ 9 diarios por empleado; en ese país, las empresas pierden el 6% de sus ingresos anuales debido a fraudes internos, una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes internos porque existen falencias en los controles internos, como externos; aunado al presente contexto, se encuentra la lealtad de algunos empleados hacia las empresas que se encuentra deteriorado, y los empresarios al tener un nivel muy bajo de conciencia del problema, les impide tomar decisiones para disminuir esta pérdida de rentabilidad. Al hablar de controles internos no sólo estamos haciendo referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar la comisión de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa.

Según el representante de la consultora Ernst & Young (E&Y), Rafael Huamán, una de cada dos empresas peruanas el año 2015 fueron víctimas de fraudes internos y una de cada cuatro tuvo más de cinco casos en un año. La colusión entre empleados, el robo o la apropiación de activos se encuentran entre los tipos de fraude con mayor incidencia, lo cual genera desconfianza entre las empresas y sus trabajadores. Asimismo, en el mismo año, la compañía de seguros Rímac señaló que los casos de fraudes en el país generaron pérdidas económicas millonarias que se calcularon en unos US\$3,9 millones, siendo estos actos ilícitos propiciados por la ausencia o debilidad en los controles internos y la evaluación de estos riesgos a los trabajadores.

En el caso, específicamente de las empresas de Transporte de Valores, existen antecedentes que sus trabajadores aprovechando la función que realizan y ante la falta de un control interno, se apropiaron ilícitamente del dinero que transportaban en sus operaciones y a consecuencia de ello, fueron capturados por la policía y actualmente se encuentran reclusos en los centros penitenciarios de la ciudad; sin embargo, aquellos trabajadores que solamente fueron despedidos y no fueron denunciados, buscan otro centro de trabajo y continúan laborando de manera normal. Estos incidentes se presentan en la

organización porque durante el reclutamiento del personal no existe un eficiente proceso de selección (los filtros de seguridad no son aplicados a todos por igual), así como no se realiza una evaluación de riesgo al personal que se encuentra laborando, situaciones que son aprovechadas por malos trabajadores para cometer su accionar delictivo y ante una falta de retroalimentación al personal, crea una incertidumbre en el clima laboral y generan una mala imagen para la empresa, así como ante los clientes una sensación de inseguridad.

Las empresas de Transporte de Valores ante las falencias en los controles preventivos y controles concurrentes, no se identifican oportunamente aquellos colaboradores que por su potencial presentan riesgo para la empresa; asimismo, ante una escasa supervisión directa a toda las actividades que se encuentran en progreso y ante una falta de comunicación directa de los gerentes hacia los empleados, los colaboradores trabajan desmotivados y no se comprometen con la organización siendo alguna de las consecuencias para involucrarse en actos deshonestos; aunado al presente contexto, la toma de decisiones no es la adecuada, debido a que el personal operativo no es comunicado o no tiene información de los peligros y zonas de riesgo, así como no se advierten por fuentes confiables los diferentes incidentes que se presentan en la empresa; asimismo cuando se presentan fraudes internos, robo y hurto de dinero, incumplimiento a los procedimientos, reglamentos, políticas, entre otros, no se toman adecuadamente las decisiones correctas, situación por lo que algunos colaboradores al no cumplen con su desempeño en la organización.

El propósito de la presente investigación, es conocer la problemática que existe en la empresa de Transporte de Valores porque como trabajador percibo que la toma de decisiones no son las adecuadas, así como existe vulnerabilidades en los controles de desempeño organizacional lo que no es bien visto por algunos trabajadores comprometidos con la empresa, y aprovechados por aquellos trabajadores con comportamiento no acorde a los valores de la empresa, para beneficiarse personalmente.

1.2. Trabajos previos

Nacionales:

Alpaca, A. (2012) en su tesis “El Uso de Costos Relevantes para la Toma de Decisiones Gerenciales y su Influencia en la Utilidad de las Empresas Industriales de la Ciudad de Tacna, año 2012”; estudio presentado para obtener el título profesional de Contador Público, facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, Escuela Académica Profesional de Ciencias Contables y Financieras, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.

El autor tuvo como objetivo general determinar si el uso de los costos relevantes en la toma de decisiones gerenciales influye en la utilidad de las empresas industriales de la ciudad de Tacna (p. 8); en la presente investigación se utilizó un diseño no experimental (p. 72); método descriptivo de carácter transeccional o transversal (p. 73); la población fue de 8 empresas industriales, debido a que la población mencionada no tenía un gran tamaño, se tomó la decisión de no extraer una muestra, sino que se decidió efectuar un censo y recolectar la información necesaria de toda la población (p. 74); como técnica se usó un cuestionario de preguntas, las cuales fueron recolectada según las categorías o niveles de la escala de Likert (p. 75); la validez del instrumento se realizó utilizando el procedimiento de criterio de expertos calificados (p. 77).

Como resultado de la investigación efectuada, el autor concluye que ante situaciones comunes que están relacionadas con los costos de producción, la plana directiva de las empresas industriales de la ciudad de Tacna debe adoptar decisiones acertadas que les permitan asegurar el incremento de las utilidades, lo que redundará en una buena gestión y fortalecimiento de la empresa en el mercado. Como resultado de la investigación efectuada, se concluye que el uso de los costos relevantes en la toma de decisiones influye significativamente en las utilidades de las empresas industriales de la ciudad de Tacna (p. 115).

El estudio es significativo porque los gerentes de las empresas deben adoptar acertadas decisiones que les permitan asegurar el crecimiento de la organización y por consiguiente el incremento de las utilidades, lo cual ante una buena gestión fortalecerá y motivará el desempeño de los empleados quienes

se sentirán comprometidos con la empresa y se evitaran de obtener beneficios económicos indebidos.

Barbarán, G. (2013), en su tesis “Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú”; estudio para optar el grado académico de Maestro en Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras sección de Posgrado, universidad San Martín de Porres, Lima.

El autor tuvo como objetivo general determinar si la implementación del control interno incide en la gestión del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú (p.4); el tipo de investigación reunió las condiciones para su denominación como: “Investigación básica o pura”; nivel de investigación, descriptivo, explicativo y correlacional; método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis; diseño no experimental (p.55); la población estuvo conformada por 46 personas y como muestra resultó 33 (p. 56); la principal técnica que se utilizó en este estudio fue la Encuesta (p. 58).

Como conclusión el tesista encontró que los tipos de control interno optimizan los procedimientos a nivel de la institución. El Control Interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de la entidad como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos. El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional (p. 112).

Al respecto, los tipos de controles internos como son el Control Preventivo y Control Concurrente, se desarrollan en una organización con la finalidad de identificar las áreas donde se encuentran los problemas y mediante una retroalimentación evaluar la eficacia de la decisión a fin que el desempeño de

la organización se desarrolle significativamente preservando los bienes de la empresa.

Aquipucho, L. (2015), en su tesis “Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la municipalidad distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, periodo: 2010-2012”. Estudio para optar el Grado Académico de Magister en Auditoria con Mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental, escuela de Posgrado, facultad de Ciencias Contables, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El autor tuvo como objetivo general establecer si el Control Interno influye en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao periodo 2010-2012 (p.12); el tipo y diseño de investigación es una investigación no experimental, tipo explicativo longitudinal (p.46); la población fue de 403 servidores públicos, con una muestra de 30 funcionarios que forman parte de las diferentes áreas de la Municipalidad (p.48); se utilizó la técnica de recolección de datos, y los instrumentos aplicados fueron: Análisis documental, Observación, Entrevista, Encuesta (p.49).

Como conclusión el tesista encontró un débil sistema de control interno con que cuenta la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, influyo negativamente respecto a los requerimientos técnicos mínimos, tales como: la razonabilidad adecuada de los requerimientos mínimos, presentación de documentos y verificación de la autenticidad de los documentos presentados, en consecuencia, esta situación genera que los factores de evaluación sean determinantes, sesgados, ocasionando la no admisión de la propuesta del proceso de selección (p. 105).

La tesis es relevante porque un sistema de control interno débil permite que las empresas se coloquen en un estado de vulnerabilidad y son propensas a que se presenten fraudes internos, incumplimiento de las políticas, procedimientos y otros; por lo tanto, la mejor forma de evitar estos incidentes es contar con un sistema de controles internos diseñados para cubrir contingencias provocadas por trabajadores internos y personas externas.

Internacionales:

Quiroga, C. (2014) en su tesis “Toma de decisiones y productividad laboral” (Estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango), para obtener el grado académico de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional, Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

El autor tuvo como objetivo general determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral (p. 48). El estudio fue realizado con 50 personas que comprenden el 100% de la totalidad de la población, y corresponde a los trabajadores del área de salud de Quetzaltenango, el instrumento para la investigación se aplicó una boleta tipo Escala Likert (p. 51) y el diseño es de tipo descriptivo (p. 52).

Como conclusión, determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral. Son los gerentes los que tienen que dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los colaboradores y gerentes por lo se creó un taller para dar tips de como ellos pueden darle la mejor solución a los problemas y que exista un mejor ambiente laboral (p. 62).

Por consiguiente, los gerentes al tomar una buena decisión están contribuyendo con un buen clima laboral en la organización y por ende una buena productividad laboral, de lo contrario, ante las decisiones equivocadas que adopten, los trabajadores estarán descontentos, sin identificarse con la empresa y como resultado se verá mermado tanto la productividad como en el desempeño laboral que son consecuencias para comentarios negativos en contra de las personas que toman las decisiones y por consiguiente de la empresa.

Pereira, A. (2014), en su tesis “Estilo Gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas”, para obtener el título de Magíster Scientiarum en Educación, escuela Maestra en Educación, facultad de Humanidades y Educación, universidad de Zulia, República Bolivariana de Venezuela.

El autor propuso como objetivo general relacionar el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones

educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular Almirante Padilla Estado Zulia (p. 25). Tipo de investigación descriptiva (p. 95), diseño no experimental (p. 97), la población fue de 75 sujetos, no se realizó el muestreo, sino que se utilizó como un censo poblacional, por ser un número reducidos de personas (p. 98), el instrumento que se aplicó fue la encuesta, en virtud de que tal vez permitió recolectar la información necesaria (p. 99), la validez del instrumento fue sometido a un estudio validado mediante el juicio de cinco (05) expertos (p. 100); la confiabilidad del instrumento fue por el coeficiente de Alfa de Cronbach (p. 101).

Como conclusión la tesista identificó factores que influyen en los estilos gerenciales ejercidos de los directivos en las organizaciones objeto del estudio, se presentan debilidades en cada uno de ellos, sobre todo en la iniciativa en la transformación de paradigmas para concebir los cambios, al igual que en el control del carácter, modos y criterios ante situaciones difíciles permitiendo el diálogo, así como también en la delegación de tareas fomentando la participación en la planificación y acciones de gestión para mejorar el ambiente institucional (p. 127).

Cuando las gerencias se muestran hostiles a los cambios, generan una incertidumbre en la organización, siendo lo más idóneo que se adecuen a los cambios teniendo en consideración las sugerencias y/o recomendaciones del personal, pues son ellos quienes conocen el problema porque tienen el contacto directo con las actividades que se encuentran en progreso; ante el presente contexto, las gerencias deben de evaluar los procedimientos, reglamentos y políticas internas, a fin que el personal operativo, mandos medios y las gerencias mismas, puedan tomar de decisiones asertivas, que beneficien a la organización.

Coello, V. (2014), en su tesis "Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)", para obtener el título de Psicóloga, facultad de Ciencias Psicológicas, universidad de Guayaquil, Ecuador.

El autor tuvo como objetivo general, identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento (p. 25); el tipo de investigación es de enfoque cuantitativo – transeccional, es de diseño no experimental (p. 269, se aplicó tres instrumentos: cuestionario, entrevista semi estructurada y grupo focal; la medición fue con la escala de Likert de 7 puntos (p. 28), como población fue el grupo de asesores Inbound Pymes de ACC (American Call Center), del cual se seleccionó como muestra el 100% del grupo que corresponde a 20 asesores y asesoras en los distintos turnos de trabajo (p. 31).

Como conclusión el tesista evidenció que hay altos niveles de Insatisfacción en sus Condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa, y las comunicaciones interpersonales. En el grupo focal se consideró el tema de las Capacitaciones, Pre turno y retroalimentaciones al grupo de asesores y se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en la forma en que se comunica y la organización que sus “líderes” o supervisores tienen al momento de hacerlo. Por tanto los asesores perciben falta de apoyo y respaldo por parte de sus “líderes” al momento de conocer sobre temas comerciales, operativos y sobre todo cuando incurren en errores operativos (p.37).

Es evidente que los salarios bajos, la poca valoración y/o reconocimiento por un buen desempeño laboral, la falta de comunicación directa entre la gerencia y sus empleados, la falta de capacitaciones, así como la falta de retroalimentación ante un problema presentado, entre otros factores internos, son las consecuencias para que los trabajadores tengan una insatisfacción laboral y ante las falencias de los controles internos, estos puede verse reflejado en la acciones deshonestas en contra de la organización.

Acosta, Z. y Calzadilla B. (2016), en su tesis “Retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa”, para obtener el título de Licenciadas

en Relaciones Laborales, Escuela de Relaciones Industriales, universidad de Carabobo, Venezuela.

El autor tuvo como objetivo general, analizar la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, en el área de producción de filtros para cigarrillos, de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicado en la carretera vía San Diego, zona Industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa (p. 24); el nivel de investigación es de tipo descriptiva, la población fue de 52 trabajadores (p. 73), con una muestra de 16 trabajadores (p.74), la técnica de recolección de datos fue la el análisis documental; el instrumento de recolección fue el Cuestionario (p. 76).

El tesista concluyo que aun cuando existe poco conocimiento de los objetivos de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, se considera que ésta es una necesidad individual y organizacional. Los trabajadores entienden que es necesario que haya un contacto entre supervisor y empleado durante el sistema de evaluación del desempeño, pues una comunicación asertiva en el proceso de retroalimentación, hace que las relaciones y el rendimiento en el lugar de trabajo sean más efectivas y productivas, sabiendo que una buena gestión de retroalimentación les proporcionará las bases sobres las cuales pueden orientar su accionar y dirigirlas a la consecución de los objetivos (p. 113).

En una empresa, luego que un problema se ha presentado producto de un desempeño laboral, es elemental que la retroalimentación mediante la supervisión directa, capacitaciones, medios audiovisuales, entre otros, sea difundida a todo el personal, esto con el fin que los objetivos planteados por la empresa se cumplan.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1 TOMA DE DECISIONES

Según Sánchez, G. (2011), la toma de decisiones es el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir, es el proceso de identificar los problemas y de resolverlos (p. 118).

El autor menciona que un gerente cuando se encuentra ante un problema laboral, inicialmente tiene que seleccionar la mejor alternativa de decisión, la cual una vez aplicada con prudencia, servirá para resolver el problema y la consecución de los objetivos en la organización.

Por su parte Amaya, J. (2010) afirma que:

La toma de decisiones es fundamental en cualquiera actividad humana. Un gerente debe tomar decisiones que alguna de ellas son decisiones de rutina mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa. Alguna de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdidas de grandes sumas de dinero o en el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa (p. 3).

El autor menciona que la toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana; es decir, en una empresa de transporte de valores tanto los gerentes como los colaboradores toman decisiones dependiendo de las actividades laborales que realicen, donde algunas de ellas pueden ser de rutina y otras tienen una repercusión en la empresa, ante ello, las decisiones que se adopten, esto podría involucrar en el desempeño de los trabajadores, la rentabilidad económica o incumplimiento de los objetivos y metas buscados por la empresa.

Según Robbins, S. y Coulter, M. (2014) “los gerentes de toda los niveles y de toda las áreas de las organizaciones toman decisiones o, en otras palabras hacen elecciones” (p. 162).

El autor indica, que los gerentes de todos los niveles y de todas las áreas de la organización toman decisiones o en otras palabras hacen elecciones; sin embargo, estas decisiones y/o elecciones adoptadas, tienen que llevarse a cabo cumpliendo las políticas internas de la empresa; así como las leyes laborales de nuestro país, porque de lo contrario, esto pueden traer consecuencias tanto en las actividades laborales de los empleados y en otros casos hasta puede verse involucrado la imagen del empresa ante los clientes.

Según Robbins, S. y Coulter, M. (2005), un buen proceso de toma de decisiones tiene seis características: 1) se enfoca en lo que es importante; 2) es lógico y congruente; 3) acepta el razonamiento subjetivo y objetivo, y combina el razonamiento analítico con el intuitivo; 4) requiere solo la información necesaria para resolver un dilema; 5) alienta y guía el acopio de

información pertinente y la formación de una opinión ilustrada, y 6) es sencillo, confiable, fácil de seguir y flexible” (p. 151)

Para Fernandez, E. (2010), una buena decisión resulta útil cuando se cuenta con información exacta y accesible, por lo tanto es el pilar fundamental de la toma de decisiones; la información posee ciertas características que la convierten en imprescindible en el proceso de toma de decisiones, siendo lo siguiente:

Exacta: la información exacta carece de errores. En algunos casos se genera información inexacta porque se introduce datos erróneos en el proceso de transformación.

Completa: la información completa contiene todos los datos importantes.

Económica: los responsables de la toma de decisiones siempre deben evaluar el valor de la información con el coste de producirla.

Flexible: en muchos casos la fiabilidad de la información depende del método de recolección de datos; en otros, de la fuente de información.

Pertinente: la información pertinente es la realmente importante para el responsable de la toma de decisiones.

Simple: la información debe ser simple, no excesivamente compleja. Un exceso de información puede provocar sobre carga de información donde el tomador de decisiones tiene tanta información que le es imposible identificar la verdaderamente importante.

Oportuna: la información oportuna es la que se recibe justo cuando se le necesita.

Verificable: es cuando la información se puede comprobar mediante la consulta de muchas fuentes al respecto.

Accesible: la información debe ser de fácil acceso para los usuarios autorizados, a fin de ser utilizados en el momento correcto para satisfacer sus necesidades.

Segura: la información debe estar protegida contra el acceso del personal no autorizados (p. 257).

De acuerdo a Luna, A. (2015), una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos. Los principales elementos en un proceso de decisión son:

El estado de la naturaleza: son las condiciones de incertidumbre riesgo o certeza que existen en el ambiente que debe enfrentar quien toma la decisión.

El tomador de la decisión: quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes.

Los objetivos: son los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión.

Preferencias: son los criterios que utiliza quien toma la decisión para llevar a cabo su elección.

La situación: son los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control, conocimiento o comprensión y efectúan su elección.

Estrategia: es el curso de acción que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos.

Resultados: es la consecuencia o resultante de una determinada estrategia (p. 115).

Las características presentadas, tienen relevancia durante el proceso de la toma de decisiones, pero resalto lo descrito por Fernandez, E. (2010) quien menciona que el pilar fundamental de la toma de decisiones es la información porque los gerentes y/o colaboradores de una empresa, al contar con una información exacta y objetiva los resultados les serán favorables, de lo contrario si la información es inexacta conllevaran a una toma de decisiones

equivocadas que hasta podría traer consecuencias lamentables en una organización.

La ejecución de la toma de decisiones en una empresa, es importante porque tanto los gerentes como los colaboradores durante sus funciones laborales asumen responsabilidades y ante un problema presentado, de acuerdo a la jerarquía tienen que tomar decisiones, que como resultado pueden ser asertivas o erróneas y cualquiera de los resultados que sean, generan un aprendizaje, tanto para continuar en una misma senda de buenos resultados o para aprender y corregir de lo equivocado; sin embargo, los responsables en una empresa al tomar decisiones buscan la consecución del cumplimiento de los objetivos, de lo contrario ante una mala dedición se podrán afectar los intereses de una organización; para ello, es trascendental que antes y durante la toma de decisiones cuenten con información exacta completa y oportuna.

Según Sánchez, G. (2011), la tipología de la toma de decisiones son los siguientes:

DECISIONES PROGRAMADAS:

Son decisiones que se toman para resolver un problema sencillo, familiar o conocido y fácil de definir, es decir, son rutinarias y recurrentes. De esta forma, la decisión que se toma es repetida o tomada de manera rutinaria (programada) y el sujeto decisor cuenta con toda la información necesaria, por lo que la decisión se está tomando bajo condiciones de certeza.

Por ejemplo, en una empresa de transporte de valores, el personal operativo para cumplir con el cliente tienen una hora de llegada a la empresa y antes que salgan a su operativa, cuenta con una hoja de ruta donde se consigna la visita a los clientes; es decir existe una programación específico, ya realizada y utilizada con anterioridad que hace que el proceso de tomar esa decisión sea más breve o, al menos conocido.

DECISIONES NO PROGRAMADAS:

Son decisiones únicas, porque no se repiten con frecuencia y que requieren soluciones específicas. En este caso se dice que el problema que se intenta resolver es un problema no estructurado para el que la información es ambigua o incompleta, lo que implica que la decisión se está tomando bajo condiciones de indecisión. Las decisiones no programadas, tienden a ser más complicadas y difíciles de tomar que las programadas y es más probable que tengan un mayor impacto sobre los intereses de la empresa y el desempeño de la organización. De igual modo, es probable que las decisiones programadas sean delegadas a los subordinados y las no programadas asumidas por los directivos por ser más complejas.

Por ejemplo, en una empresa de transporte de valores cuando se presenta un siniestro (asalto a una unidad blindada) o un robo de dinero producto de las recaudaciones de los clientes del día, que como consecuencia existe pérdida de vidas humanas y económicas; son problemas que no se presentan con frecuencia, por lo que merece un trato especial, siendo los gerentes responsables en tomar una decisión oportuna a fin de dar solución al problema presentado.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2009) define lo siguiente:

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con las políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. No obstante, al usar las políticas, las reglas o los procedimientos, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos permitiéndonos utilizar el tiempo en otras actividades más importantes (p. 267)

Las decisiones no programadas “abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada” (p. 268)

Según Robbins, S. y Couler, M. (2005), citado por Sánchez, G. (2011), en la siguiente figura se observa como los directivos de nivel inferior (supervisores de primera línea) se enfrentan a problemas conocidos y repetidos, por lo que en general recurren, a decisiones programadas y los problemas no estructurados quedan para los directivos de los niveles superiores (alta dirección) que dedican gran parte de su tiempo a tomar decisiones no programadas (p. 120).

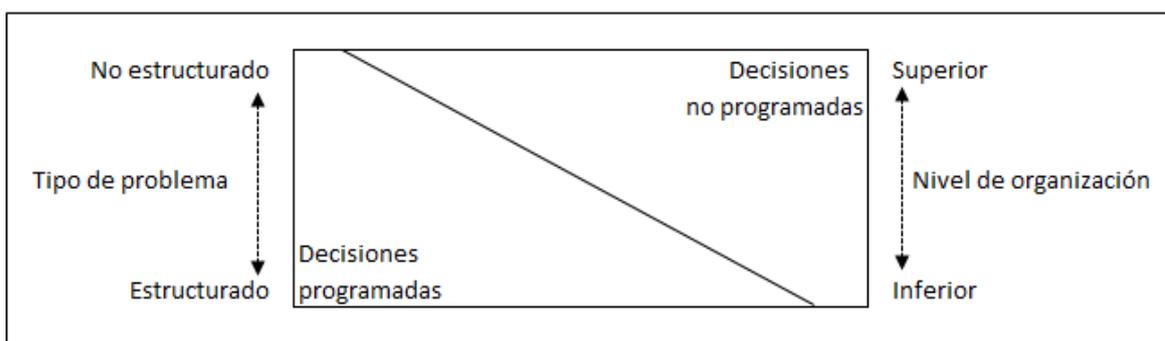


Figura 1. Tipos de decisiones según nivel directivo, tomado de Robbins, S.P y Couler, M. (2005), citado por Sánchez, G.

Asimismo, Robbins S. y Coulter M. (2014), refiere que en los problemas no estructurados y decisiones no programadas, “no todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden ser resueltos mediante decisiones programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran problemas no estructurados, esto es problemas nuevos o inusuales para los que la información disponible es ambigua o incompleta” (p. 170).

También, Robbins S. y Coulter M. (2014), menciona que un procedimiento es una serie de pasos secuenciales; una regla son declaraciones explícitas que informan a los gerentes que se puede o que no se puede hacer es una situación determinada (por ejemplo, las reglas sobre retardos y ausentismo permiten que los supervisores tomen decisiones disciplinarias justas de manera expedita); o una política que son lineamientos para la toma de decisiones. A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales con el propósito de orientar la labor del tomador de decisiones, en lugar de proponerle instrucciones específicas sobre lo que puede hacer o no (p. 170)

En el presente contexto, cuando se presenta un siniestro en una empresa de transporte de valores, la gerencia se limitará a tomará decisiones programadas, porque este tipo de incidentes no se presentan con frecuencia, por lo que teniendo en consideración la magnitud del hecho, la gerencia tendrá que asumir soluciones inmediatas muchas veces sin contar con información completa.

1.3.2 CONTROL DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:

Según Robbins, R. y Coulter, M. (2014) define al control como:

El proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben de ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando que actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr. El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos. De hecho la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de las metas por parte de los empleados y los gerentes (p. 266).

El autor menciona que el control es una etapa primordial en el desempeño organizacional; el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño de los trabajadores se debe de realizar aun teniendo una actividad planificada, porque de lo contrario los resultados no serán nada satisfactorio para la organización. En tal sentido, los gerentes tienen que preocuparse por controlar todas las actividades dentro de la organización; es decir tienen la responsabilidad de administrar el desempeño organizacional.

Hitt, M. (2006) afirma, para que el control funcione con eficacia en cualquier organización, se necesita la cooperación de la gente afectada; si la gente afectada por las actividades de control administrativo trabaja para impedir o hacer fracasar el control, al final se perjudicará el desempeño organizacional; por otro lado, si brindan su apoyo, el desempeño mejorara (p. 596).

El autor refiere para que el control funcione con eficacia, se necesita la cooperación de la gente afectada; es decir, el control en la organización tiene que estar dirigida a los trabajadores con falta de identificación con la empresa, porque de lo contrario perturbaran a aquellos trabajadores que cumplen

cabalmente con sus funciones y por consiguiente se verá afectado el desempeño organizacional.

Para Manco, J. (2014):

El control organizacional pretende el equilibrio entre los diferentes grupos de interés vinculados a las entidades (inversionistas, administradores, proveedores, clientes, estado, empleados, financiadores, comunidad), de forma tal que se conserven dinámicas en el desempeño que busquen los réditos mutuamente deseables para todos (objetivos organizacionales, objetivos del grupo de interés, objetivos particulares o individuales) (p. 16).

El autor menciona que el control organizacional garantiza que los trabajadores cumplan cabalmente con sus funciones, el cual debe ser aplicada en todas las organizaciones públicas y privadas de tal forma que el desempeño de los trabajadores cumpla con los objetivos de la organización.

Para Zabala, H. (2005) las características básicas del control para el sistema organizacional se fundamentan en:

- La medición del cumplimiento de objetivos y metas.
- Una acción permanente de informes periódicos de seguimiento.
- Una acción de previsión y revisión.
- Un proceso comunicacional que involucre toda la organización.
- Acciones selectivas definidas con base en áreas claves y factores críticos de comportamiento institucional.
- Un proceso de centralización del control con delegación de responsabilidades en áreas específicas (p. 121).

Según Fonseca, O. (2011) en un sistema de control para organizaciones, el ambiente de control es la primera línea de defensa para mitigar los riesgos y sus características más resaltadas son:

- El ambiente de control ejerce influencia en el diseño de las actividades y en la determinación de sus objetivos y evaluación de riesgo.
- La cultura organizacional influye en el ámbito de control, es decir se extiende a la conciencia del personal para realizar el control.

- Las entidades que poseen de un sistema de control interno eficaz se esfuerzan por disponer de personal competente y calificado a quienes inculcan el sentido de integridad y conciencia sobre el control.
- El ambiente de control establece políticas y procedimientos, haciendo hincapié en los valores compartidos y en el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización (P. 52)

Para Manco, J. (2014):

Las cualidades para ejercer un adecuado control, es necesario contar con información cuantificada que sea verificable, precisa, oportuna, con valor de predicción, con valor de retroalimentación, entre otras; ya que un buen sistema de control que ayuda a cumplir lo programado. Define como pilares del control organizacional lo siguiente: (1) La modalidad (control manifestado en las formas de mecanismos correctivos o preventivos). (2) La fuente (control originado en los participantes de la organización, en ésta misma, en sus grupos internos y/o en cada individuo que la compone. (3) El esquema según (la fuente en la cual se origine el control, pueden surgir aquellos que se refuerzan mutuamente, los que son conflictivos, los que se desarrollan de forma independiente) y (4) El propósito de control (indistintamente a su modalidad, los sistemas se diseñan con el fin de promover la eficacia y eficiencia de la organización). (p. 16).

Todas las características expuestas tienen connotación con el control del desempeño organizacional, puesto que una vez presentado el problema en uno de los controles internos (preventivos y recurrentes), como retroalimentación el proceso de comunicación es fundamental a realizarse en toda la organización con el objetivo que los trabajadores tengan el conocimiento de la connotación del problema; asimismo, para corregir las desviaciones del control de desempeño organizacional es primordial que las gerencias concienticen a todo el personal sobre el cumplimiento de los controles internos existentes en la organización, así como el cumplimiento de las políticas, procedimientos y el trabajo en equipo a fin de lograr los objetivos planificados.

Robbins, R. y Coulter, M. (2014), menciona que el control del desempeño organizacional es importante porque los gerentes deben de poner en práctica controles para proteger a la organización y sus activos, teniendo en consideración que el entorno actual conlleva a amenazas, como los desastres naturales, los escándalos financieros, la violencia en el ámbito laboral, los trastornos de la cadena de suministro, las fallas de seguridad e incluso la posibilidad de ataques de organizaciones criminales (p. 267).

Se resalta la importancia del autor porque los trabajadores en su afán de sobrevivir y ante una necesidad económica se muestra desafiante ante los recursos de la organización; por lo tanto, los gerentes fueron designados en el cargo, para proteger los activos de la empresa y para ello, necesitan tener los controles preventivos, controles concurrentes y controles de retroalimentación para identificar potenciales riesgos tendientes a eliminar o reducirlos a fin que puedan cumplir con sus objetivos o metas en la organización.

Según Robbins, R. y Coulter, M. (2014), los conceptos que a continuación se detallan, son las tipologías ligados al control del desempeño organizacional:

CONTROL PREVENTIVO:

El control preventivo es el tipo de control más anhelado en una organización, ya que evita los problemas en virtud de que su implementación se da antes de la realización de la actividad laboral. La clave de los controles preventivos consiste en poner en práctica acciones gerenciales antes de que ocurra un problema y, por consiguiente, dan la oportunidad de prevenirlo en lugar de corregirlo una vez que el daño esté hecho (productos de baja calidad, pérdidas de clientes, sacrificio de ingresos, etc.). Sin embargo, estos controles requieren información oportuna y precisa, algo que no siempre es fácil de obtener.

Como el autor lo indica, el control preventivo es el tipo de control más deseable en una organización, porque los gerentes necesitan contar con información oportuna antes que se presente un problema, esto con la finalidad de prevenirlos; pero sin embargo, existen algunas empresas de transporte de valores que no toman la decisión de implementar este tipo de control de manera constante, situación por la cual no se advierte sobre las conductas de

los trabajadores que en un futuro traen problemas a la organización, siendo en algunos casos las pérdidas económicas que superan los gastos de implementación de un control preventivo.

CONTROL CONCURRENTENTE:

El control concurrente es aquel que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa, a últimas fechas conocida también como administración por contacto directo, que es cuando ocurre la interacción directa entre el gerente y sus empleados en el área laboral. Todos los gerentes pueden verse beneficiados del uso del control concurrente, pues les permite corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosas.

El autor nos indica que el control concurrente se realiza a toda la organización durante el desempeño de los trabajadores, esto puede ser mediante la interacción directa entre los gerentes con los empleados, supervisando las actividades laborales internas, a fin que el personal tenga conocimiento que sus actividades en la organización son controladas y se eviten de cometer algún accionar en contra de la empresa.

CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN:

El tipo de control más popular es el que se apoya en la retroalimentación. El control de retroalimentación entra en acción después de que la actividad ha sido ejecutada. Los controles de retroalimentación ofrecen dos ventajas. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. Si la retroalimentación pone en evidencia poca variación entre el desempeño estándar y el real, quiere decir que la planeación fue adecuada en términos generales. Por otro lado, si la desviación es importante, el gerente puede emplear la información para formular nuevos planes. En segundo lugar, la retroalimentación tiene la capacidad de incrementar la motivación. A la gente le gusta saber qué tan bien se está desempeñando y este control permite averiguarlo.

Como el autor lo indica, el control de retroalimentación es aplicada a la organización después que una actividad ejecutada por algún colaborador tuvo una repercusión en la empresa y para mitigar esta actividad, puede realizarse mediante capacitaciones, interacción con los empleados, difundiendo al personal sobre incidentes presentados, entre otros; esto con la finalidad que los colaboradores tengan conocimiento de los hechos presentados y que su accionar podría traer como consecuencia su desvinculación laboral y hasta denuncias laborales. En otros casos, existen empresas que como retroalimentación refuerzan sus valores, fortalecen la cultura e incentivan a los colaboradores mediante reuniones de campo (full day) donde los colaboradores se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa.

Es preciso mencionar que el desempeño organizacional según Robbins, R. y Coulter, M. (2014), es el resultado final de una actividad. A los gerentes les interesa particularmente el desempeño organizacional, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. Se trata de un concepto de múltiples facetas, pero los gerentes necesitan comprender cuáles son los factores que contribuyen al desempeño organizacional. Después de todo, es poco probable que quieran (o intenten siquiera) enfrentar el problema que implica un desempeño mediocre. Su propósito es que su organización, unidades o grupos de trabajo alcancen altos niveles de desempeño (p. 271).

Asimismo, Robbins, R. y Coulter, M. (2014) mencionan, que los gerentes para asegurarse que el desempeño de los empleados tengan la magnitud y la calidad necesaria para que los objetivos organizacionales se cumplan, se apoyan en el proceso de control: midiendo el desempeño real, comparándolo con el estándar (o con las expectativas) o corrigiéndolo en caso de ser necesario; es particularmente que los gerentes den una retroalimentación eficaz sobre el desempeño y cuando la retroalimentación no genera los resultados deseados, es necesario poner en práctica acciones disciplinarias para corregir el desempeño de los empleados y los gerentes deben saber cómo ejercerlas (p. 273).

Tabla 1*Tipos de problemas disciplinarios y ejemplos de cada uno*

Asistencia	Ausentismo, retardos, abuso de permiso por enfermedad
Comportamiento en el trabajo	Insubordinación, incumplimiento en el uso de dispositivos de seguridad, consumo de alcohol o drogas
Deshonestidad	Robar, mentir a los supervisores, falsificar información en solicitudes de empleo u otro documento de la organización
Actividades fuera del trabajo	Actividades delictivas, participación no autorizada en huelgas, colaboración con una organización competidora (cuando el contrato de trabajo incluya una cláusula que lo prohíba expresamente).

Fuente: Tomada de Robbins, S. y Coulter, M. (2014).

Asimismo, Robbins, R. y Coulter, M. (2014), describe conceptos contemporáneos relativos al control siendo los siguientes:

Áreas problemáticas en el ámbito laboral:

El entorno laboral actual presenta considerables retos de control a los gerentes. Desde vigilar el uso que dan los empleados a los equipos de cómputo hasta la necesidad de proteger a todo los involucrados contra trabajadores iracundos que pudieran atentar contra la seguridad del lugar, los gerentes requieren controles para asegurarse de que el trabajo se realice eficiente y eficazmente de acuerdo con lo planeado.

Privacidad en el trabajo:

¿Considera que los empleados tienen derecho a ciertos niveles de privacidad en el trabajo? ¿Acaso los patrones podrían descubrir algo importante si escudriñaran las prácticas de su personal en el área laboral? ¡Le sorprendería conocer la respuesta! Los patrones pueden (y de hecho lo hacen), entre otras cosas, leer los mensajes de correo electrónico de sus empleados, intervenir sus llamadas telefónicas, inspeccionar su trabajo a través del sistema de cómputo, almacenar y revisar los archivos de sus computadoras, vigilarlos mientras están en los sanitarios o vestidores de la empresa y dar seguimiento a los viajes que realizan a bordo de los vehículos de la compañía. Y en realidad estas acciones no son tan infrecuentes porque los empleados fueron

contratados para trabajar y porque toda estas actividades ajenas al trabajo incrementan los costos de la empresa (p. 281).

Robo por parte de los empleados:

El robo cometido por empleados se define como el usufructo no autorizado de cualquier propiedad de la empresa para uso personal de sus trabajadores y puede adoptar distintas formas, desde una malversación de fondos o el registro fraudulento de reportes de gastos hasta la remoción de equipos, refacciones, software o suministros de oficinas para extraerlos de las instalaciones de la organización.

Al respecto, el autor menciona que de acuerdo a expertos de distintas áreas en conocimiento (seguridad industrial, criminología, psicología clínica) tienen diferentes puntos de vista en cuanto a los empleados que roban. Quienes se dedican a la seguridad industrial proponen que las personas roban porque tienen la oportunidad de hacerlo gracias a la laxitud de los controles y a que las circunstancias lo permiten. Los criminólogos sostienen que el robo sucede porque el individuo es víctima de presión financiera (como problemas económicos personales) o se ve obligado para salir de dificultades derivadas de algún vicio (por ejemplo, para saldar deudas de juego). Por su parte los psicólogos clínicos sugieren que las personas roban porque desarrollan la idea de lo que hacen es lo correcto y apropiado (“todo mundo lo hace”, “se lo merecen”, “esta empresa gana mucho dinero y quitarle algo de tan poco valor no le causaría perjuicio alguno”, “me merezco esto después de todo los esfuerzos que he hecho”, etc. (p. 282).

1.4. Formulación del Problema

Según Bernal, C. (2010) para que una idea sea un objetivo de investigación, debe convertirse en problema de investigación; por lo tanto, en una investigación, el problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y de estudiar.

Problema General:

¿Qué relación existe entre la toma de decisiones y el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima-2017?

Problema Específico:

¿Qué relación existe entre la toma de decisiones con el control preventivo en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017?

¿Qué relación existe entre la toma de decisiones con el control concurrente en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017?

¿Qué relación existe entre la toma de decisiones con el control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017?

1.5. Justificación del estudio

Bernal, C. (2010) Señala que “toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación.

Los criterios de justificación en la presente investigación son los siguientes:

La investigación tiene como justificación Práctica porque los resultados de los controles preventivo, concurrente y de retroalimentación, aportaran a los directivos informaciones útiles para un adecuado control de desempeño organizacional, puesto que las empresas dedicadas al Transporte de Valores, presentan vulnerabilidades dentro de su procesos de control, siendo los trabajadores que valiéndose de la función laboral que realizan, aunado a las necesidades económicas, aprovechan las vulnerabilidades de los controles para robar y/o hurtar dinero de la empresa. La presencia de un adecuado control preventivo, control concurrente y de retroalimentación, previenen, minimizan y/o corrigen situaciones adversas que afectan a la empresa.

Desde un aspecto teórico se justifica la investigación porque se basó en teorías utilizada por Sánchez, G. (2011) respecto a la toma de decisiones, así como de Robbins, R. y Coulter, M. (2014), respecto al control de desempeño organizacional, las cuales son definiciones claras y precisas que se relacionan con el problema presentado en la parte de realidad problemática, por lo tanto considero importante el desarrollo en la presente investigación.

Se fundamenta como justificación Metodológica porque en la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario y como técnica se empleó la encuesta mediante la Escala de Likert, lo cual ha permitido tener conocimiento de las situaciones laborales y sus opiniones respecto al ámbito interno en que se desarrolla una empresa de Transporte de Valores.

Se fundamenta como justificación es Económica porque se trató las falencias del control de desempeño organizacional que son aprovechando por algunos empleados para robar o hurtar dinero incumpliendo los procedimientos, siendo el costo económico en algunas ocasiones asumido por la empresa para no tener problemas con los clientes, por lo que considero importante la presente investigación a fin de corregir los errores para generar ganancias a la empresa.

Desde un aspecto Social se justifica la investigación porque contribuirá en la empresa de Transporte de Valores mejorar los controles del desempeño de los trabajadores, de esta forma, la imagen de la empresa será bien visto ante los clientes y por la sociedad.

1.6. Hipótesis

Según Bernal, C. (2010) “Hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis” (p. 136).

1.6.1 Hipótesis General

La toma de decisiones se relaciona significativamente con el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017

1.6.2 Hipótesis Específicos:

La toma de decisión se relaciona significativamente con el control preventivo en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017.

La toma de decisión se relaciona significativamente con el control concurrente en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017.

La toma de decisión se relaciona significativamente con el control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017.

1.7. Objetivos

Para Bernal, C. (2010) toda investigación requiere plantear dos niveles en los objetivos. El objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título de la investigación. Los objetivos específicos Se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general.

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la toma de decisiones y el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017.

1.7.2 Objetivo específico

Determinar la relación entre la toma de decisión y el control preventivo en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017

Determinar la relación entre la toma de decisión y el control concurrente en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017

Determinar la relación entre la toma de decisión y el control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017

II. MÉTODO

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada porque según Tamayo, M. (2003) una investigación aplicada depende de sus descubrimientos y aportes teóricos; es decir busca confrontar la teoría con la realidad.

Asimismo, la investigación se realizó en un enfoque cuantitativo porque la recolección de datos para probar la hipótesis se basó en una medición numérica y en un análisis estadístico para resolver los problemas planteados, y es de enfoque cualitativo porque se utilizó los datos para plantear los problemas de investigación, no utilizó teorías, por lo contrario creó su propia teoría.

2.1.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental - transeccional o transversal.

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) una investigación es no experimental, cuando se realiza sin manipular intencionalmente las variables para ver su efecto sobre otras variables, y una investigación es transeccional o transversal, cuando se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su ocurrencia e interrelación en un momento dado.

Asimismo, es una investigación descriptiva porque se describieron las características de un objeto de estudio, en este caso de las variables y correlacional porque tuvo como propósito mostrar o examinar la relación entre las variables o resultado de variables.

2.1 Métodos:

Se utilizó el método hipotético deductivo, que según Bernal, C. (2010) “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (p. 60)”.

Las hipótesis planteadas en la presente investigación fueron sometidas al método hipotético deductivo porque se buscaron confirmar o negar la validez de la misma, con la cual se obtuvo conclusiones.

2.2 Variables, Operacionalización

Según Hernández R., Fernández C. y Bautista P. (2014). “Una variable es una propiedad que puede fluctuar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105).

2.2.1 Definición conceptual de las variables

Variable 1: Toma de decisiones

Para Sánchez, G. (2011), La toma de decisiones es el “proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir, es el proceso de identificar los problemas y de resolverlos” (p. 118).

Variable 2: Control de desempeño organizacional

Robbins, S. y Coulter, M. (2014)

El control de desempeño organizacional es la suma de resultados de todas las actividades laborales de la organización. Se trata de un concepto de múltiples facetas, pero los gerentes necesitan comprender cuáles son los factores que contribuyen al desempeño organizacional. Después de todo, es poco probable que quieran (o intenten siquiera) enfrentar el problema que implica un desempeño mediocre. Su propósito es que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo, alcancen, altos niveles de desempeño (p. 271).

2.3 Definición operacional de las variables

Variable 1: Toma de decisiones

La toma de decisión se evalúa teniendo en cuenta las decisiones programadas y las decisiones no programadas; sin embargo se requiere de análisis menores el cual será medido mediante un cuestionario (ver tabla 2).

Variable 2: Control de desempeño organizacional

El control de desempeño organizacional se evalúa teniendo en cuenta el control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación; sin embargo se requiere de análisis menores el cual será medido mediante un cuestionario (ver tabla 3).

Tabla 2*Operacionalización de la variable toma de decisiones*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Toma de decisiones	"La toma de decisiones es el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir, es el proceso de identificar los problemas y de resolverlos" (2011 pag. 118)	La toma de decisión se evalúa teniendo en cuenta las decisiones programadas y las decisiones no programadas; sin embargo se requiere de análisis menores el cual será medido mediante un cuestionario.	Decisiones programadas	Decisión bajo condiciones de certeza	1	(5) Siempre
				Decisiones repetidas o rutinarias	2-3	(4) Casi siempre
				El problema es conocido	4	(3) A veces
			Decisiones no programadas	Situaciones que ocurren con cierta frecuencia	5-6	(2) Casi Nunca
				Decisiones mediante procedimientos	7-8	(1) Nunca
				Reglamentos sobre retardos y ausentismo	9-10	
				Decisiones mediante políticas	11-12	
				Son decisiones únicas	13	
				Bajo condiciones de incertidumbre	14-15	
				Demandan soluciones específicas	16	
Impacto sobre el desempeño	17-18					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3*Operacionalización de variable control de desempeño organizacional*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Control de desempeño organizacional	"Es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben de ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando que actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr. El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos. De hecho la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de las metas por parte de los empleados y los gerentes". Robbins, S. y Coulter, M. (2014 p. 266).	El control de desempeño organizacional se evalúa teniendo en cuenta el control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación; sin embargo se requiere de análisis menores el cual será medido mediante un cuestionario.	Control preventivo	Acciones gerenciales antes que ocurran un problema	1	(5) Siempre
				Prevenirlo antes que el daño esté hecho	2-3	(4) Casi siempre
				Contar con información oportuna	4-5-6	(3) A veces
			Control concurrente	Actividades laborales en progreso	7-8	(2) Casi Nunca
				Supervisión directa	9-10	(1) Nunca
				Interacción directa entre el gerente y sus empleados	11-12	
			Control de retroalimentación	Después que la actividad ha sido ejecutada	13-14	
				Variación entre desempeño estándar y desempeño real	15	
	Incrementar la motivación	16-17-18				

Fuente: Elaboración propia

2.3 Población, muestra y muestreo

2.3.1 Población

La Población que se consideró para efectuar el presente trabajo, corresponde a 160 trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima -2017.

De acuerdo con Fracica (1988), citado Bernal, C. (2010) “población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160).

2.3.2 Muestra:

Para Bernal, C. (2010), la muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

Para obtener el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula siguiente:

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

Dónde:

n: Representa el tamaño de muestra

Z: Representa el nivel de confianza (tabla de distribución normal)

e: Constituye el error de muestreo. Normalmente este valor oscila entre $\pm 5\%$ y $\pm 10\%$. En este caso se utilizó un valor de 5%.

p: Es la probabilidad a favor

q: es la probabilidad en contra

N: Es el tamaño total de la población.

Remplazando la formula

n =

z = 95% = 1.96

$$e = \pm 5\% = 0.05$$

$$p = 50\% = 0.5$$

$$q = 50\% = 0.5$$

$$N = 160$$

$$n = \frac{160 * (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}{0.05^2 (160 - 1) + (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}$$

Luego de remplazar las formula como resultado obtenemos: **n= 113.**

Muestreo

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014): el muestreo “es un acto de seleccionar un sub conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (p. 567).

Por lo tanto, en la presente investigación es una muestra probabilística con muestreo aleatorio simple, que al remplazar la formula, como resultado se obtuvo: $n = 113$; es decir se tomó a 113 trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima -2017.

2.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1 Técnica:

Se utilizó como técnica la encuesta medida en escala de tipo Likert, establecida de la siguiente manera: Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4 y Siempre = 5.

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014):

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante lo cual se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (p. 238)

2.4.2 Instrumentos:

Como instrumento se utilizó un cuestionario con preguntas organizado según las variables, dimensiones e indicadores. Fue elaborado mediante preguntas cerradas, realizado a 113 trabajadores del área de operaciones de una empresa de transporte de valores y consistió en 18 pregunta para la variable 1 (toma de decisiones) y 18 preguntas para la variable 2 (control de desempeño organizacional), haciendo un total de 36 preguntas. Instrumento que fue elaborado por el autor.

Según Bernal, C. (2010) el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación” (p. 250).

2.4.3 Validez:

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200).

En tal sentido, estos instrumentos fueron validados según la opinión de juicio de expertos por tres profesionales temáticos de la Universidad Cesar Vallejo y de acuerdo a los resultados obtenidos se considera aplicable al grupo muestral.

Tabla 4

Validación de expertos

N°	Experto	Confiabilidad	%
Experto 1	Dr. Teodoro Carranza Estela	Aplicable	70
Experto 2	Mgtr. Jaime Dongo Galliani	Aplicable	70
Experto 3	Mgtr. Teresa Gonzales Moncada	Aplicable	65

Fuente: Elaborado por el investigador

2.4.4 Confiabilidad:

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200).

Como criterio general se determinó por el coeficiente de alfa de Cronbach conforme lo indicado por Welch y Comer, (1988) citado por (Frías, 2014, pp.2-3).

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $>.5$ es pobre

Tabla 5

Estadísticos de fiabilidad de la prueba de toma de decisiones y control de desempeño organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.993	36

Fuente: Reporte de SPSS24

En conclusión, el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es de 0,993 para ambas variables, la variable 1 con 18 preguntas y la variable 2 con 18 preguntas, lo cual permite decir que los 36 ítems de la ficha tienen un coeficiente alfa excelente.

Tabla 6

Estadístico de fiabilidad de toma de decisiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
.988	18

Fuente: Reporte de SPSS24

En conclusión, se ha obtenido que el coeficiente Alfa de Cronbach para la variable toma de decisiones es 0,988, lo cual permite decir que el cuestionario de 18 ítems elaborado tiene un coeficiente alfa excelente.

Tabla 7*Estadístico de fiabilidad de Control de desempeño organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.986	18

Fuente: Reporte de SPSS24

En conclusión se ha obtenido que el coeficiente Alfa de Cronbach para la variable control de desempeño organizacional es 0,986, lo cual permite decir que el cuestionario de 18 ítems elaborado tiene un coeficiente alfa excelente.

2.5 Métodos de análisis de datos.

Teniendo en cuenta los estándares de la universidad Cesar Vallejo, se utilizó el software Excel y software SPSS 24v (Statistical Package Off Social Science). El procesamiento de los resultados, se desarrolló mediante la prueba de normalidad – Paramétrica - coeficiente de correlación de Pearson tanto para la hipótesis general como para las hipótesis específicas.

2.6 Aspectos Éticos

Se aplicó el consentimiento del personal operativo de una empresa de transporte de valores, Lima – 2017, explicando a los participantes el estudio en base a los principios éticos de la investigación. También se les explicó sobre el compromiso de confidencialidad, garantizando que la información que se recolectó y los hallazgos posteriores serán usados para este estudio como único propósito.

III. RESULTADOS

Análisis de los resultados de la variable: Toma de decisiones

Distribución de frecuencia y porcentaje de los trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017 según la toma de decisiones.

Tabla: 8

Distribución según la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	8	7.1	7.1	7.1
	Medianamente eficiente	72	63.7	63.7	70.8
	Deficiente	33	29.2	29.2	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS24

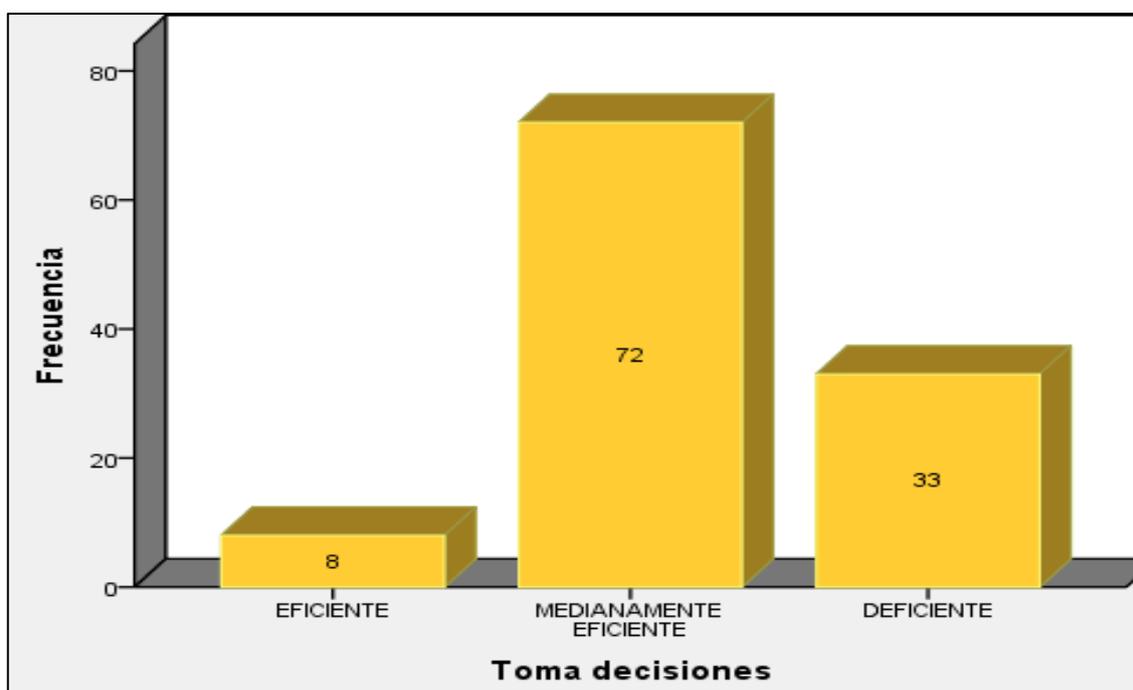


Figura 2: Distribución según la Toma de decisiones

Interpretación:

De los resultados obtenidos, en la tabla y figura, se observan los niveles y frecuencias de los índices de estudio, donde 72 encuestados que representan el 63.7% respondieron que la toma de decisiones alcanza un nivel medianamente eficiente; 33 encuestados que representan el 29.2% refieren que alcanza un nivel deficientes y 8 encuestados que representa el 7.1% respondieron que la toma de decisiones es eficientes.

Análisis de los resultados de la variable: Control de desempeño organizacional.

Distribución de frecuencia y porcentaje de los trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017 según el Control de desempeño organizacional.

Tabla 9

Distribución según el Control de desempeño organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	18	15.9	15.9	15.9
	Medianamente eficiente	72	63.7	63.7	79.6
	Deficiente	23	20.4	20.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS24.

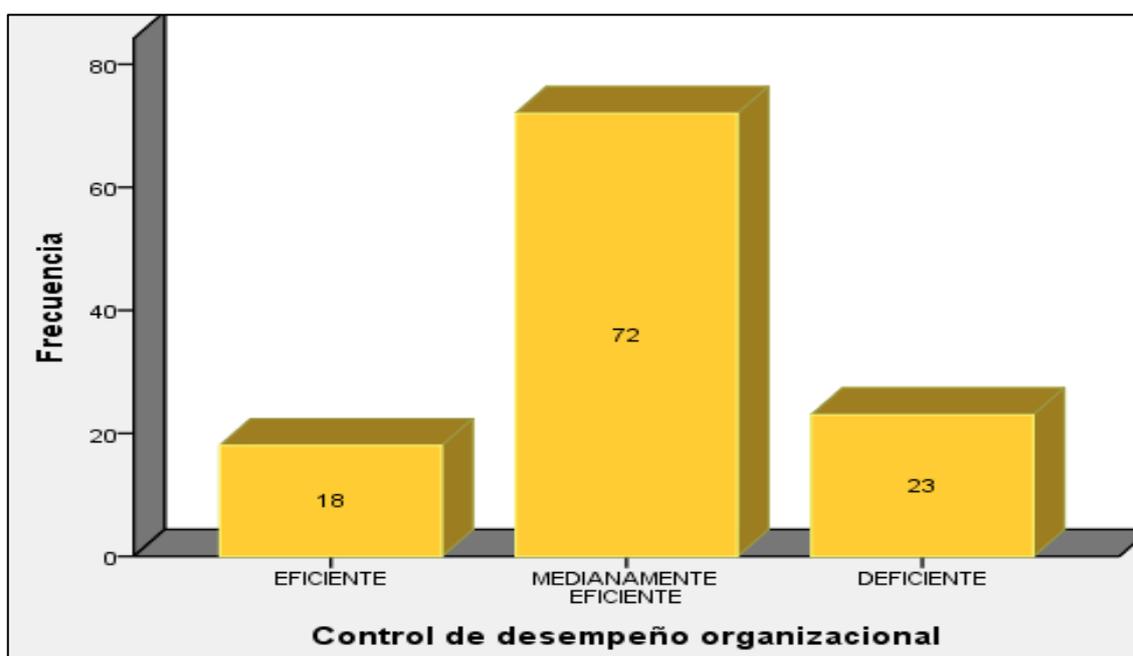


Figura 3: Distribución según el Control de desempeño organizacional

Interpretación:

De los resultados obtenidos en la tabla y figura, se observan los niveles y frecuencias de los índices de estudio, donde 72 encuestados que representan el 63.72% respondieron que el control de desempeño organizacional alcanza un nivel medianamente eficiente; 23 encuestados que representan el 20.35% refieren que alcanza un nivel deficientes y 18 encuestados que representa el 15.93% respondieron que es eficientes.

Análisis de los resultados de la dimensión: Decisiones programadas

Distribución de frecuencia y porcentaje de los trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017 según las Decisiones programadas.

Tabla 10

Distribución según las decisiones programadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	16	14.2	14.2	14.2
	Medianamente eficiente	75	66.4	66.4	80.5
	Deficiente	22	19.5	19.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS24

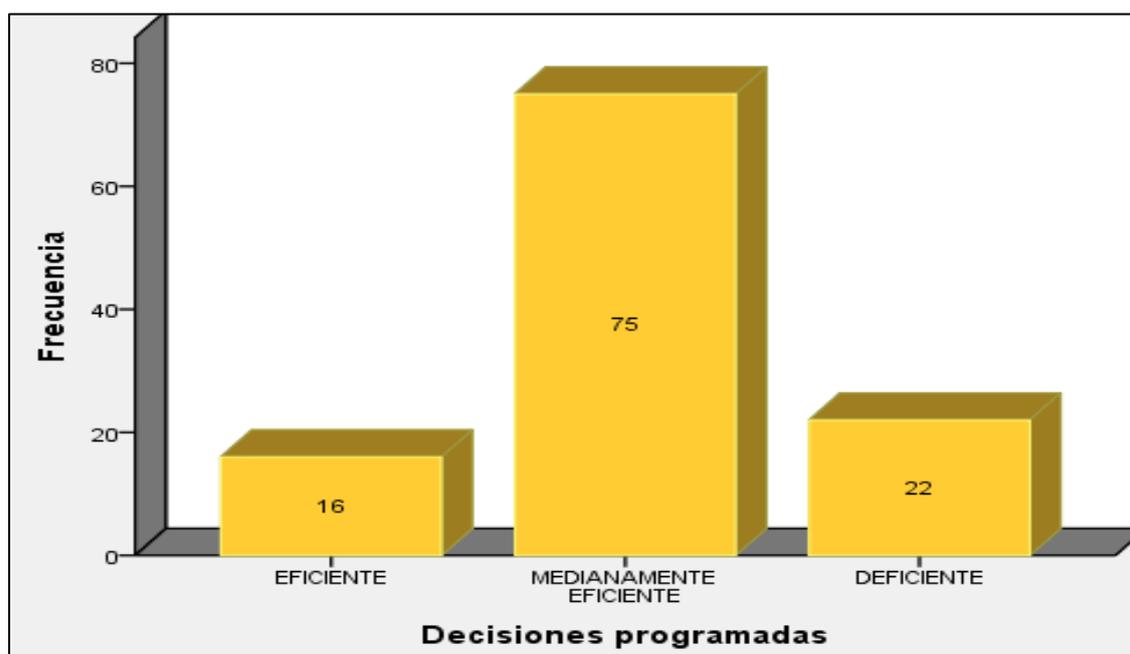


Figura 4: Distribución según las Decisiones programadas

Interpretación:

De los resultados obtenidos en la tabla y figura, se observan los niveles y frecuencias de los índices de estudio, donde 75 encuestados que representan el 66.37% respondieron que las decisiones programadas alcanza un nivel medianamente eficiente; 22 encuestados que representan el 19.47% refieren que alcanza un nivel deficientes y 18 encuestados que representan el 15.93% respondieron que es eficientes.

Análisis de los resultados de la dimensión: Decisiones no programadas

Distribución de frecuencia y porcentaje de los trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017 según las Decisiones no programadas.

Tabla 11

Distribución según las decisiones no programadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	8	7.1	7.1	7.1
	Medianamente eficiente	70	61.9	61.9	69.0
	Deficiente	35	31.0	31.0	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS24

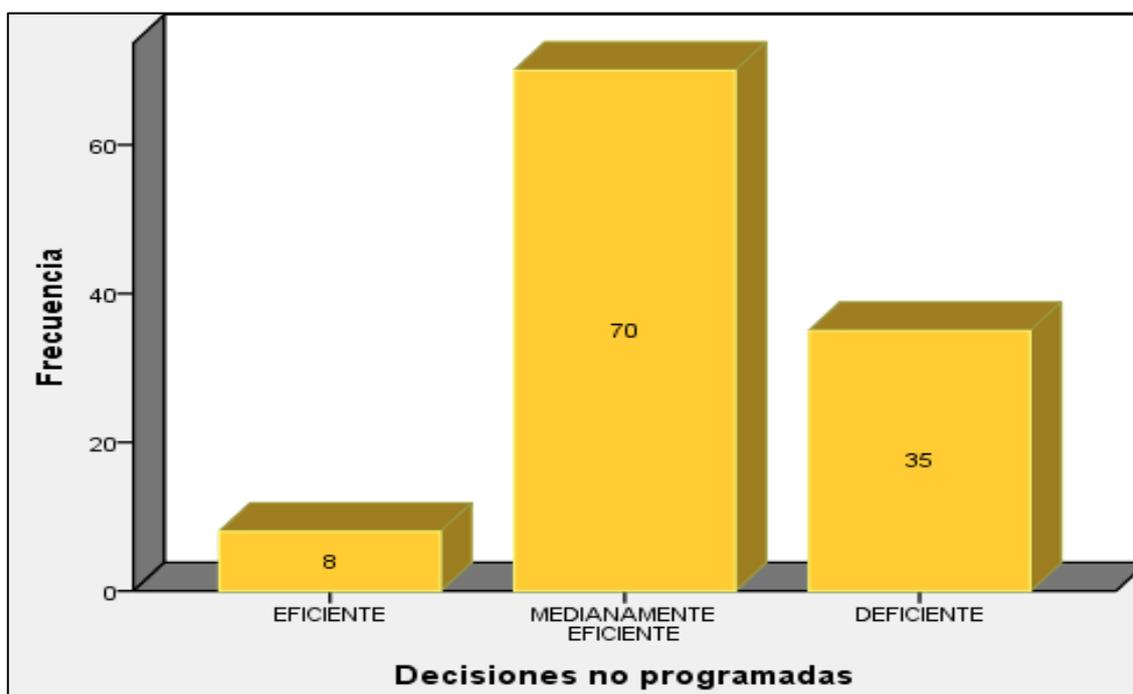


Figura 5: Decisiones no programadas

Interpretación:

De los resultados obtenidos en la tabla y figura, se observan los niveles y frecuencias de los índices de estudio, donde 70 encuestados que representan el 61.95% respondieron que las decisiones no programadas alcanza un nivel medianamente eficiente; 35 encuestados que representa el 30.97% refieren que alcanza un nivel deficientes y 8 encuestados que representa el 7.08% respondieron que es eficientes.

Análisis de los resultados de la dimensión: Control preventivo

Distribución de frecuencia y porcentajes de los trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017 según el Control preventivo.

Tabla: 12

Distribución según el control preventivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	26	23.0	23.0	23.0
	Medianamente eficiente	65	57.5	57.5	80.5
	Deficiente	22	19.5	19.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS24.

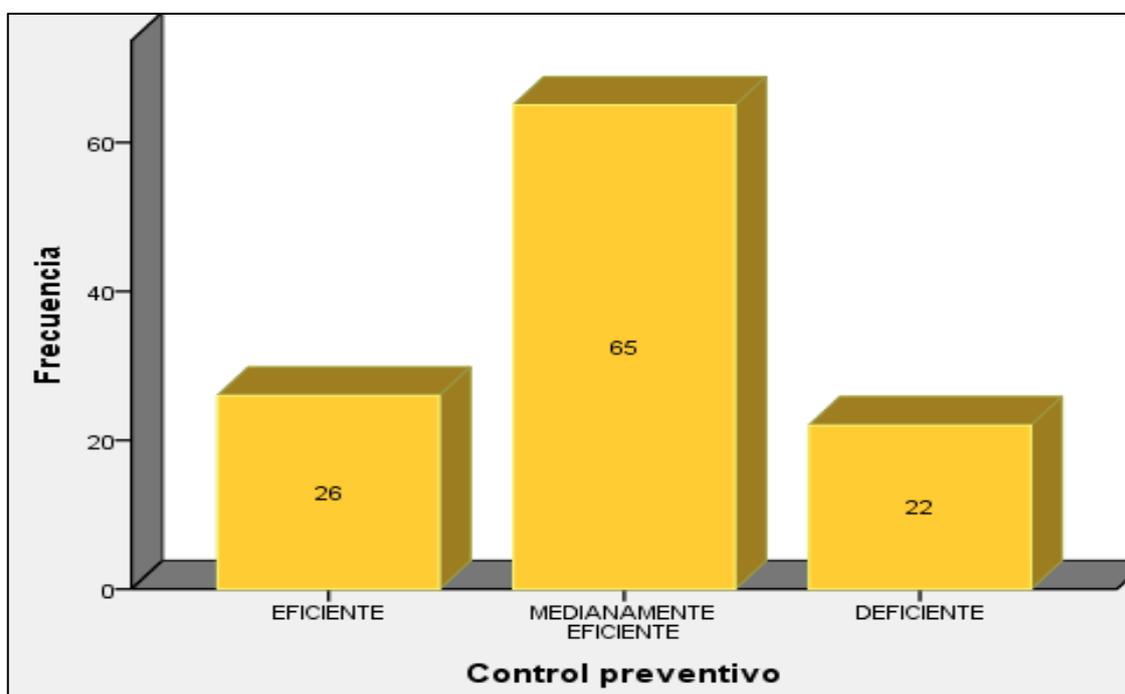


Figura 6: Distribución según el Control preventivo

Interpretación:

De los resultados obtenidos, en la tabla y figura, se observan los niveles y frecuencias de los índices de estudio, donde 65 encuestados que representan el 57.52% respondieron que el control preventivo alcanza un nivel medianamente eficiente; 26 encuestados que representa el 23.01% refieren que alcanza un nivel eficiente y 22 encuestados que representa el 19.47% respondieron que el control preventivo es deficientes.

Análisis de los resultados de la dimensión: Control concurrente

Distribución de frecuencia y porcentajes de los trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017 según el Control concurrente.

Tabla: 13

Distribución según el control concurrente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	6	5.3	5.3	5.3
	Medianamente eficiente	42	37.2	37.2	42.5
	Deficiente	65	57.5	57.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS24.

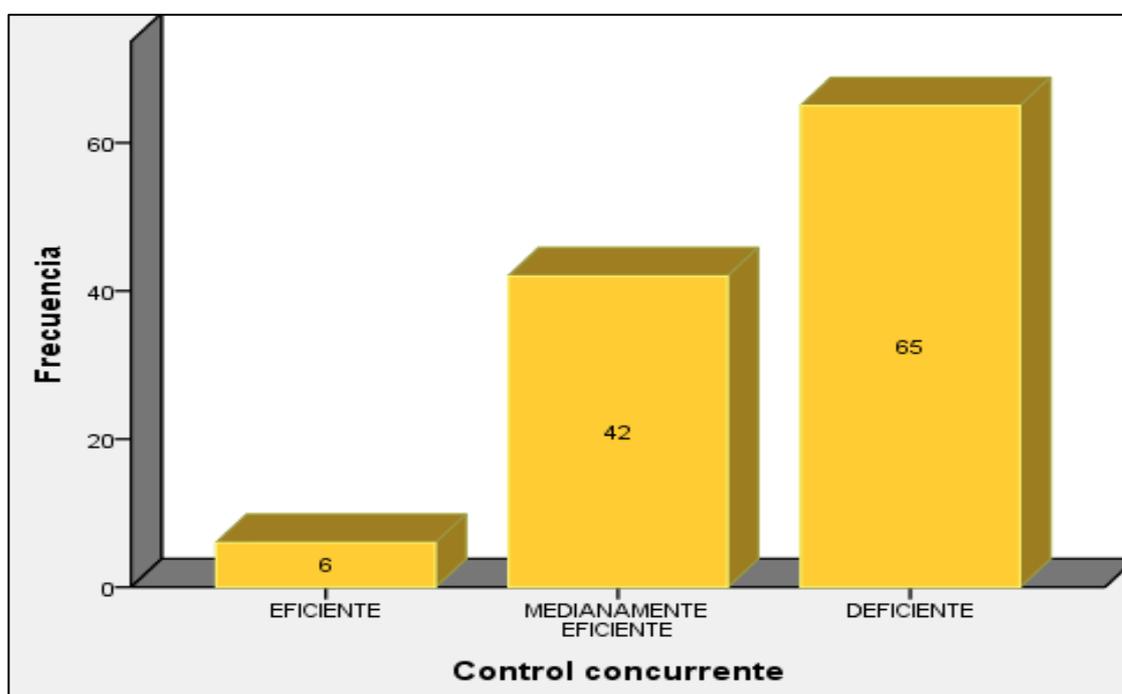


Figura 7: Distribución según el control concurrente

Interpretación:

De los resultados obtenidos, en la tabla y figura, se observan los niveles y frecuencias de los índices de estudio, donde 65 encuestados que representan el 57.52% respondieron que el control concurrente alcanza un nivel deficiente; 42 encuestados que representa el 37.17% refieren que alcanza un nivel medianamente eficiente y 6 encuestados que representa el 5.31% respondieron que el control concurrente es eficiente.

Análisis de los resultados de la dimensión: Control de retroalimentación

Distribución de frecuencia y porcentajes de los trabajadores del área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017 según el Control de retroalimentación.

Tabla 14

Distribución según el control de retroalimentación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	32	28.3	28.3	28.3
	Medianamente eficiente	64	56.6	56.6	85.0
	Deficiente	17	15.0	15.0	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS24

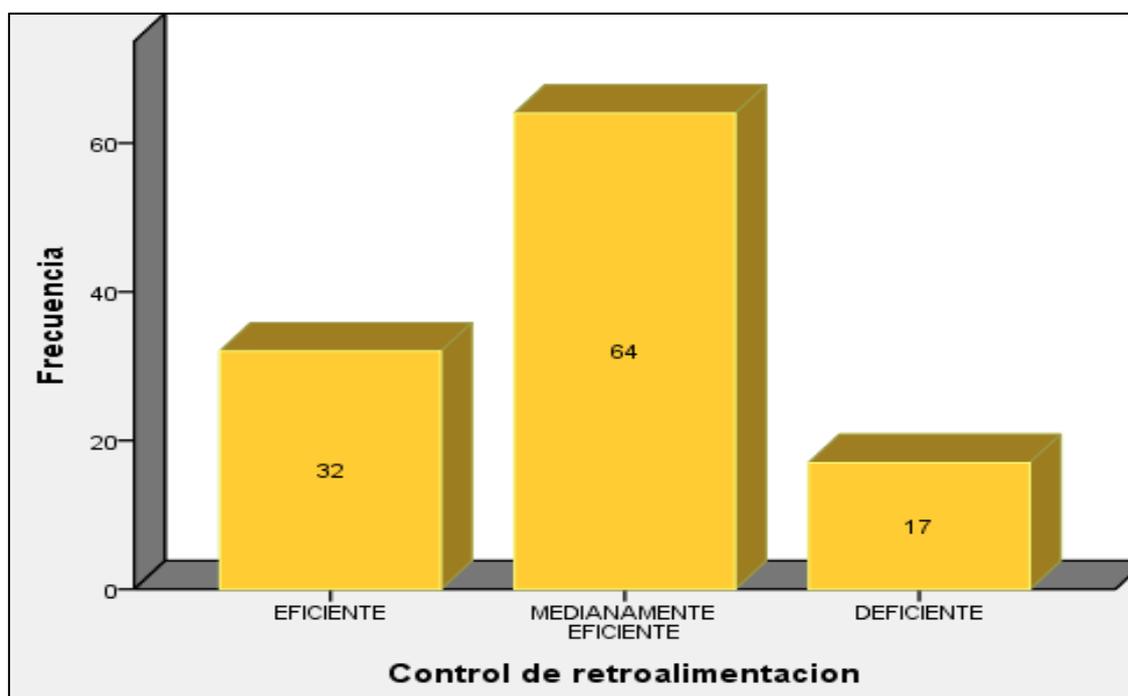


Figura 8: Distribución según el control de retroalimentación

Interpretación:

De los resultados obtenidos, en la tabla y figura, se observan los niveles y frecuencias de los índices de estudio, donde 64 encuestados que representan el 56.64% respondieron que el control de retroalimentación alcanza un nivel medianamente eficiente; 32 encuestados que representa el 28.32% refieren que alcanza un nivel eficiente y 17 encuestados que representa el 15.04% respondieron es deficiente.

PRUEBA DE NORMALIDAD

Distribución de datos para la prueba de normalidad según Kolmogorov-Smirnov, para Toma de decisiones y Control de desempeño organizacional, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 15

Normalidad de toma de decisiones y control de desempeño organizacional

		Toma decisiones	Control de desempeño organizacional
N		113	113
Parámetros normales ^{a,b}	Media	56.39	55.81
	Desviación estándar	15.221	16.150
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.139	.102
	Positivo	.139	.102
	Negativo	-.114	-.084
Estadístico de prueba		.139	.102
Sig. asintótica (bilateral)		.000 ^c	.005 ^c

Fuente: Base de datos SPSS 24v.

Nota: a. La distribución de prueba es no normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors.

Se observa que los resultados obtenidos en la prueba de normalidad nos da un grado de significación del 0.000 y 0.005, mediante la cual se afirma que los datos provienen de una distribución no normal y pertenecen a pruebas no paramétricas por lo tanto se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman para la prueba de hipótesis.

PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

H₀ La toma de decisiones no se relaciona significativamente con el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima - 2017

H₁ La toma de decisiones se relaciona significativamente con el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima - 2017

Tabla 16

Correlación de Rho de Spearman, entre la toma de decisiones y control del desempeño organizacional

			Toma decisiones	Control de desempeño organizacional
Rho de Spearman	Toma decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	.785**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	113	113
	Control de desempeño organizacional	Coeficiente de correlación	.785**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	113	113

Fuente: Reporte de SPSS.

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

Interpretación

Según los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que existe una correlación positiva considerable entre la toma de decisiones y control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017, hallándose una correlación de 0.785 con un valor calculado para $p=0,000$ (p es menor a 0,05) a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral), lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, la hipótesis principal de la investigación es aceptada y se rechaza la hipótesis nula.

Se concluye que la toma de decisiones se relaciona significativamente con el control de desempeño organizacional en el área de Operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima - 2017.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis específica 1

H₀ La toma de decisiones no se relaciona significativamente con el control preventivo en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017.

H₁ La toma de decisiones se relaciona significativamente con el control preventivo en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017.

Tabla 17

Correlación de Rho de Spearman, entre la toma de decisiones y control preventivo

			Toma decisiones	Control preventivo
Rho de Spearman	Toma decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	.748**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	113	113
	Control preventivo	Coeficiente de correlación	.748**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	113	113

Fuente: Reporte de SPSS.

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

Interpretación:

Según los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que existe relación positiva media entre la toma de decisiones y control preventivo en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017, hallándose una correlación de 0.748 con un valor calculado para $p=0,000$ (p es menor a 0,05) a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral), lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, la hipótesis específica 1 de la investigación es aceptada y se rechaza la hipótesis nula.

Se concluye que la toma de decisiones se relaciona significativamente con el control preventivo en el área de Operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima - 2017.

Hipótesis específica 2

Ho La toma de decisiones no se relaciona significativamente con el control concurrente en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017.

H2 La toma de decisiones se relaciona significativamente con el control concurrente en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017.

Tabla 18

Correlación de Rho de Spearman, entre la toma de decisiones y control concurrente

		Toma decisiones concurrente		
Rho de Spearman	Toma decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	.641**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	113	113
	Control concurrente	Coeficiente de correlación	.641**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	113	113

Fuente: Reporte de SPSS.

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

Interpretación:

Según los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que existe una relación positiva media entre la toma de decisiones y control concurrente en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017, hallándose una correlación de 0.641 con un valor calculado para $p=0,000$ (p es menor a 0,05) a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral), lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada y se rechaza la hipótesis nula.

Se concluye que la toma de decisiones se relaciona significativamente con el control concurrente en el área de Operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima - 2017.

Hipótesis específica 3

Ho La toma de decisiones no se relaciona significativamente con el control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017.

H3 La toma de decisiones se relaciona significativamente con el control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017.

Tabla 19

Correlación de Rho de Spearman, entre la toma de decisiones y control de retroalimentación.

			Toma de decisiones	Control de retroalimentación
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	.686**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	113	113
	Control de retroalimentación	Coeficiente de correlación	.686**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	113	113

Fuente: Reporte de SPSS.

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

Interpretación:

Según los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que existe una relación positiva media entre la toma de decisiones y control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima – 2017, hallándose una correlación de 0.686 con un valor calculado para $p=0,000$ (p es menor a 0,05) a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral), lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, la hipótesis específica 3 de la investigación es aceptada y se rechaza la hipótesis nula.

Se concluye que la toma de decisiones se relaciona significativamente con el control de retroalimentación en el área de Operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima - 2017.

IV. DISCUSIÓN

En el trabajo de investigación titulada: “Toma de decisiones y el Control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima-2017”, se han podido obtener los siguientes:

Barbarán, G. (2013), en su tesis implantación del control interno en la gestión institucional del cuerpo de bomberos voluntarios del Perú, llegó a la conclusión que los tipos de control interno comprendido por las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, optimizan los procedimientos a nivel de la institución; la conclusión tiene similitud con la presente investigación porque los resultados del análisis estadísticos, dan cuenta la existencia de una correlación positiva considerable ($r=0.785$) entre toma de decisiones y control de desempeño organizacional; la significancia de $p=0,000$ medido a un nivel de $0,001$ (bilateral) permite señalar que la relación es significativa, lo que se contrasta con la teoría de Sánchez, G. (2011), quien plantea que la esencia del trabajo del directivo cuando planifica, organiza, dirige y controla es tomar decisiones ante las diversas situaciones, una más cotidianas que otras, que se pueden presentar (p. 117) y la teoría de Robbins, R. y Coulter, M. (2014) quienes refieren que el uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos (p. 266).

De acuerdo a los resultados obtenidos, concluyo que el control de desempeño organizacional guarda una estrecha relación con la toma de decisiones lo cual garantiza que el uso de controles efectivos en las actividades ejecutadas contribuirá al cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos de la empresa.

Aquipucho, L. (2015), en su tesis Control interno en los procesos de adquisición y contrataciones de la municipalidad distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, periodo 2010-2012, llegó a la conclusión que encontró un débil sistema de control interno con que cuenta la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso; la conclusión tiene similitud con los resultados del análisis de la segunda hipótesis, donde existe una correlación positiva media ($r=0.641$) entre toma de decisiones y control concurrente, la significancia de $p=0,000$ medido a un nivel de $0,001$ (bilateral) permite señalar que la relación es significativa, lo

que contrasta con la teoría de Robbins, R. y Coulter, M. (2014), quienes plantean que el control concurrente es aquel que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso, que todo los gerentes pueden verse beneficiados del uso del control concurrente, pues les permite corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosas (p. 275).

De acuerdo a los resultados obtenidos, el control concurrente se aplica en una organización durante el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores para advertir y corregir los problemas detectados, pues de lo contrario el sistema de control será débil conforme llevo a la conclusión Aquipucho, L. (2015), en su tesis Control interno en los procesos de adquisición y contrataciones de la municipalidad distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, periodo 2010-2012.

V. CONCLUSIONES

Se determinó que la toma de decisiones se relaciona de manera significada con el control de desempeño organizacional, siendo el resultado de correlación según Rho de Spearman $r=0.785$ que representa una correlación positiva considerable y una significancia de $p=0,000$ a nivel $0,01$ (bilateral) (ver tabla 16)

Se determinó que la toma de decisiones se relaciona de manera significada con el control preventivo, siendo el resultado de correlación según Rho de Spearman $r=0.748$ que representa una correlación positiva media y una significancia de $p=0,000$ a nivel $0,01$ (bilateral) (ver tabla 17)

Se determinó que la toma de decisiones se relaciona de manera significada con el control concurrente, siendo el resultado de correlación según Rho de Spearman $r=0.641$ que representa una correlación positiva media y una significancia de $p=0,000$ a nivel $0,01$ (bilateral) (ver tabla 18)

Se determinó que la toma de decisiones se relaciona de manera significada con el control de retroalimentación, siendo el resultado de correlación según Rho de Spearman $r=0.686$ que representa una correlación positiva media y una significancia de $p=0,000$ a nivel $0,01$ (bilateral) (ver tabla 19)

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia del área de Operaciones, realizar mensualmente un análisis delictivo de cada distrito a fin de identificar zonas de riesgo y esto dado a conocer en los tiempos ideales al personal operativo para el cumplimiento de sus funciones; en razón que de acuerdo al estudio realizado, los trabajadores encuestados manifestaron que la toma de decisiones y el control de desempeño organizacional es medianamente eficiente en el área de operaciones, siendo de mayor relevancia en ambas variables la falta de información de peligros y/o riesgos que el personal operativo cuenta de los distritos de la ciudad de Lima.

Se recomienda a la gerencia del área de Operaciones, implementar una directiva interna denominada Puesto de Alta Responsabilidad (PAR) donde periódicamente se estipule evaluaciones al personal mediante los diferentes filtros de seguridad (antecedentes policiales completos), evaluaciones poligráficas, crediticias, verificaciones domiciliarias, entre otras, cuyos resultados determinarán el perfil de cada trabajador y servirán para prevenir cualquier adversidad de un trabajador ante la empresa; dado que de acuerdo al estudio realizado, los trabajadores encuestados manifestaron que el control preventivo es medianamente eficiente, siendo mayor relevante en la información oportuna que la empresa tiene de los trabajadores que presentan potenciales riesgos.

Se recomienda que la gerencia del área de Operaciones programe periódicamente charlas al personal operativo a fin de poner en conocimiento los diferentes incidentes (robos, fraudes internos, incumplimiento a los procedimientos, entre otros) que son presentados ya sea por un acto deshonesto y/o por la negligencia de un trabajador, que como consecuencia fueron desvinculados de la empresa y en otros casos se encuentran inmersos en acciones legales; en razón que de acuerdo al estudio realizado, los trabajadores encuestados manifestaron que el control concurrente es deficiente, siendo mayor relevante en la falta de interacción directa que existe entre los gerentes con los empleados para poner en conocimiento sobre las diferentes modalidades de fraudes internos presentados en la empresa.

Se recomienda a la jefatura y gerencia del área de Operaciones, capacitar y retroalimentar al personal para el cumplimiento eficiente de sus labores a fin de evitar errores operativos, y aprovechando las fechas conmemorativas deberán de premiar al personal destacado, de esta forma el personal trabajara motivado en la empresa; dado que de acuerdo al estudio realizado, los trabajadores encuestados manifestaron que el control de retroalimentación es medianamente eficiente, teniendo mayor relevancia de acuerdo a la encuesta planteada, que existen trabajadores que no fueron reconocidos por sus logros y cuando se vieron involucrados en un problema no fueron animados en su continuidad laboral; aunado a lo descrito, consideran que la gerencia no realiza actividades de retroalimentación al personal para advertirlos de algún problema presentado.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alpaca, A. (2012) “El Uso de Costos Relevantes para la Toma de Decisiones Gerenciales y su Influencia en la Utilidad de las Empresas Industriales de la Ciudad de Tacna, año 2012”; tesis para obtener el título profesional de Contador Público.
- Acosta, Z. y Calzadilla B. (2016) “Retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo” tesis para obtener el título de Licenciadas en Relaciones Laborales.
- Amaya, J. (2009). Toma de decisiones (2a. ed.) Bogotá.
- Aquipucho, L. (2015) “Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la municipalidad distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, periodo: 2010-2012”, tesis para optar el Grado Académico de Magister en Auditoría.
- Coello, V. (2014) “Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)”, tesis para obtener el título de Psicóloga.
- Barbarán, G. (2013) “Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú”; tesis para optar el grado académico de Maestro en Contabilidad y Finanzas.
- Bernal, C. (2010), Metodología de la Investigación (3ª ed.) Colombia. Pearson Educación.
- Fernández, E. (2010). Administración de empresas. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA257&dq=toma+de+decisiones+caracter%C3%ADsticas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8-KPWYnVAhUHJiYKHS9fCM0Q6AEIQDAF#v=onepage&q&f=false>
- Fonseca, O. (2011). Sistema de control interno para organizaciones. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=caracter%C3%ADsticas+de+un+sistema+de+control+organizacio>

nal&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=caracter%C3%ADsticas%
20de%20un%20sistema%20de%20control%20organizacional&f=false

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª edi). México. McGraw Hill.

Hitt, M. (2006). Administración. México.

Luna A. (2015) Proceso Administrativo. Recuperado de:

https://books.google.com.pe/books?id=7c9UCwAAQBAJ&pg=PA114&dq=la+toma+de+decisiones+es+el+proceso+para+identificar+y+seleccionar+un+curso+de+acci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20toma%20de%20decisiones%20es%20el%20proceso%20para%20identificar%20y%20seleccionar%20un%20curso%20de%20acci%C3%B3n&f=false

Manco, J. (2014). Elementos básicos del control, la auditoría y la revisión fiscal.

Recuperado de:

https://books.google.com.pe/books?id=sF8WBgAAQBAJ&pg=PA15&dq=control+de+desempe%C3%B1o+organizacional&hl=es-19&sa=X&ved=0ahUKEwi8l8_OjaPOAhXJLyYKHfOjCGQ4FBD0AQg2MAI#v=onepage&q=control%20de%20desempe%C3%B1o%20organizacional&f=false

Pereira, A. (2014). Estilo Gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas, tesis para obtener el título de Magíster Scientiarum. Disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dTjobY3s7NgJ:tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-06-17T08:20:10Z4969/Publico/pereira_ch_ana_a.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

Quiroga, C. (2014). Toma de decisiones y productividad laboral (Estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango), tesis para obtener el título de Psicologa Industrial/Organizacional. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración (12ava. ed.). México: Pearson

Sánchez, G. (2011). Administración de empresas. Madrid.

Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica (4ta. Ed.). México. Noriega.

Urbano, A. (2015). Clima organizacional y el desempeño laboral según los trabajadores del Diario Oficial El Peruano, 2015. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública.

Zabala, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Recuperado de:https://books.google.com.pe/books?id=XW1kXE1jIwC&pg=PA121&dq=caracter%C3%ADsticas+del+control+organizacional&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=caracter%C3%ADsticas%20del%20control%20organizacional&f=false

ANEXOS

MATRIZ DE MARCO CONCEPTUAL

LA TOMA DE DECISIONES Y CONTROL DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONALEN EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA TRANSPORTE DE VALORES, LIMA-2017

PREGUNTA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	Toma de decisiones	"La toma de decisiones es el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir, es el proceso de identificar los problemas y de resolverlos" (2011 pag. 118)	La toma de decisión se evalúa teniendo en cuenta las decisiones programadas y las decisiones no programadas; sin embargo se requiere de análisis menores mediante un cuestionario.	Decisiones programadas	Decisión bajo condiciones de certeza	Nominal Ordinal
¿Qué relación existe entre la toma de decisiones y el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa de Transporte de Valores, Lima-2017?	Determinar la relación entre la toma de decisiones y el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017	La toma de decisiones se relaciona significativamente con el control de desempeño organizacional en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017					Decisiones repetidas o rutinarias	
							El problema es conocido	
							Situaciones que ocurren con cierta frecuencia	
Decisiones no programadas	Decisiones mediante procedimientos							
	Reglamentos sobre retardos y ausentismo							
	Decisiones mediante políticas							
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS	"Es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben de ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando que actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr. El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos. De hecho la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de las metas por parte de los empleados y los gerentes". Robbins, S. y Coulter, M. (2014 p. 266).	El control de desempeño organizacional se evalúa teniendo en cuenta el control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación; sin embargo se requiere de análisis menores mediante un cuestionario.	Control Preventivo	Son decisiones únicas	Nominal Ordinal	
¿Qué relación existe entre la toma de decisiones con el control preventivo en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017?	Determinar la relación entre la toma de decisión y el control preventivo en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017	La toma de decisión se relaciona significativamente con el control preventivo en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017				Bajo condiciones de incertidumbre		
						Demandan soluciones específicas		
¿Qué relación existe entre la toma de decisiones con el control concurrente en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017?	Determinar la relación entre la toma de decisión y el control concurrente en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017	La toma de decisión se relaciona significativamente con el control concurrente en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017	Control Concurrente	Impacto sobre el desempeño				
				Acciones gerenciales antes que ocurran un problema				
¿Qué relación existe entre la toma de decisiones con el control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017?	Determinar la relación entre la toma de decisión y el control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017	La toma de decisión se relaciona significativamente con el control de retroalimentación en el área de operaciones de una empresa Transporte de Valores, Lima-2017	Control de Retroalimentación	Prevenirlo antes que el daño esté hecho				
				Contar con información oportuna				
Control de desempeño organizacional	Control Concurrente	Control de Retroalimentación	Actividades laborales en progreso					
			Supervisión directa					
			Interacción directa entre el gerente y sus empleados					
Control de Retroalimentación	Después que la actividad ha sido ejecutada							
	Variación entre desempeño estándar y desempeño real							
							Incrementar la motivación	

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/Mg. DONGO BALLIANI JAIME
 1.2 Cargo e Institución donde labora: SUBE
 1.3 Especialidad del validador: ESTADISTA
 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: _____
 1.5 Título de la Investigación: LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES, LIMA 2017.
 1.6 Autor del Instrumento: WILSON POQUIOMA VILLARREAL

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				/	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				/	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos				/	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				/	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico				/	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				/	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					70%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		

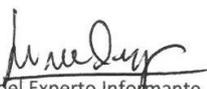
La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:


Firma del Experto Informante.
DNI. N° 07865775 Teléfono N° _____

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Compañes H. Teresa
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Substituto
- 1.3 Especialidad del validador: Psicopedagoga
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: _____
- 1.5 Título de la Investigación: LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES, LIMA 2017.
- 1.6 Autor del Instrumento: WILSON POQUIOMA VILLARREAL

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				✓	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				/	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos				/	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				/	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico				/	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				/	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					65%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante.

DNI. Nº _____ Teléfono Nº _____

25728455

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr. Mg. CARRANZA ESTELA TEODORO
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: UCV
- 1.3 Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: _____
- 1.5 Título de la Investigación: LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES, LIMA 2017.
- 1.6 Autor del Instrumento: WILSON POQUIOMA VILLARREAL

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				/	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				/	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos				/	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				/	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				/	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				/	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					70 %	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:
Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 14 DE JUNIO 2017


Firma del Experto Informante.

DNI. N° 08074405 Teléfono N° _____

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD CONOCER SU OPINIÓN RESPECTO A: LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES.									
Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas detalladas a continuación y marque con una aspa (X) la opción que usted crea conveniente. Responder con la mayor precisión posible. La encuesta es anónima y confidencial, los datos obtenidos serán utilizados con fines académicos.									
ESCALA DE PREGUNTAS					RESPUESTAS				
1	2	3	4	5					
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE					
VARIABLE: TOMA DE DECISIONES									
N°	PREGUNTAS				1	2	3	4	5
1	Los mandos medios toman decisiones adecuadas cuando se presenta un fraude interno en la empresa?								
2	El personal operativo al tomar decisiones repetidas o rutinarias durante el servicio, es porque tienen información de los peligros y/o riesgos de cada distrito.								
3	Las decisiones repetidas o rutinarias solamente pueden ser ejecutadas por los mandos medios de la empresa de Transporte de Valores?								
4	Cuando el problema es conocido, las decisiones adoptadas son las adecuadas en la empresa de Transporte de Valores?								
5	Ante las situaciones que ocurren con cierta frecuencia como son los robos de dinero, estas son difundidas a los colaboradores por la empresa de Transporte de Valores?								
6	Los trabajadores que incurren con el incumplimiento al Reglamento Interno con cierta frecuencia, son sancionados ejemplarmente en la empresa de Transporte de Valores?								
7	Los procedimientos del área de Recursos Humanos se encuentran bien establecidos para el reclutamiento de los postulantes?								
8	Las decisiones correctivas del área de Recursos Humanos ante el incumplimiento de los procedimientos son las adecuadas de la empresa de Transporte de Valores?								
9	Los retardos y ausentismo son por efecto de la falta de control en los procesos en la empresa de Transporte de Valores?								
10	Las sanciones disciplinarias por retardos y ausentismo son aplicadas a todos por igual en la empresa de Transporte de Valores?								
11	Las políticas internas de la empresa, son difundidas por medios confiables en la empresa?								
12	Ante un siniestro las políticas de seguridad internas se encuentran bien definidas en la empresa de Transporte de Valores?								
13	Las decisiones únicas adoptadas por la gerencia son planificadas oportunamente y dadas a conocer en los tiempos ideales?								
14	Las decisiones tomadas bajo condiciones de riesgo son las adecuada en la empresa de Transporte de Valores?								
15	Las soluciones específicas adoptados por la gerencia cumplen con los objetivos de la empresa de Transporte de Valores?								
16	Las soluciones específicas adoptados por la gerencia contribuyen al normal desarrollo del desempeño de los trabajadores de la empresa?								
17	El desempeño laboral se ve afectado positivamente por la inexperiencia de las decisiones tomadas?								
18	Existen situaciones con errores por efecto de las decisiones de los altos mandos; sin embargo, estas no son reconocidas y se afectan al colaborador de mando menor?								

**LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD CONOCER SU OPINIÓN RESPECTO A:
LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE
UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES.**

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas detalladas a continuación y marque con una aspa (X) la opción que usted crea conveniente. Responder con la mayor precisión posible. La encuesta es anónima y confidencial, los datos obtenidos serán utilizados con fines académicos.

ESCALA DE PREGUNTAS					RESPUESTAS
1	2	3	4	5	
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	

VARIABLE: CONTROL DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Las acciones gerenciales ante un fraude interno son las adecuadas en la empresa de Transporte de Valores?					
2	Para prevenir los fraudes internos, los filtros de seguridad de Recursos Humanos son los adecuados en la empresa de Transporte de Valores?					
3	Se realizan capacitaciones para prevenir los riesgos en la empresa de Transporte de Valores?					
4	Contar con información oportuna de un trabajador deshonesto es relevante en una empresa de Transporte de Valores?					
5	El personal operativo cuenta con información oportuna de riesgos para el cumplimiento de sus funciones?					
6	Se realizan controles preventivos de seguridad al personal operativo de la empresa de Transporte de Valores?					
7	Las actividades laborales sin supervisión, se encuentran propensos a un siniestro en la empresa de Transporte de Valores?					
8	Un fraude interno puede afectar las actividades laborales en progreso de la empresa de Transporte de Valores?					
9	La supervisión directa sirve para la constitución de los objetivos de una empresa de Transportes de Valores?					
10	La supervisión directa cuida los activos expuestos a riesgos como robo de material y dinero en la empresa de Transporte de Valores?					
11	La interacción directa entre el gerente y sus empleados se desarrollan de manera fluida en la empresa de Transporte de Valores?.					
12	En las interacciones directa entre los gerentes y los empleados se ponen en conocimiento las modalidades de fraudes internos en la empresa?					
13	Después que una actividad ha sido ejecutada (siniestro), se ponen en conocimiento al personal de la empresa mediante reportes confiables?					
14	Después de un robo de dinero en la empresa, la gerencia realiza actividades de retroalimentación al personal a fin de advertirlos?					
15	La variación del comportamiento laboral entre el desempeño real y desempeño estándar son indicadores de fraudes internos en el personal de la empresa?					
16	La gerencia motiva a los colaboradores reconociendo públicamente sus logros ante la solución de un problema?					
17	La motivación en el área es más reiterativa cuando se detecta un error y el colaborador que lo provoca es animado en su continuidad laboral?					
18	Cuando una actividad se ejecuta y se identifica la debilidad se cuenta con un plan de contingencia que permite solución oportuna?					

**TABLAS Y FIGURAS DE CADA
PREGUNTA**

Resultados por pregunta según el cuestionario de Toma de decisiones

Pregunta 1

Los mandos medios toman decisiones adecuadas cuando se presenta un fraude interno en la empresa?

Tabla 20

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.8	1.8	1.8
	Casi nunca	2	1.8	1.8	3.5
	A veces	76	67.3	67.3	70.8
	Casi siempre	28	24.8	24.8	95.6
	Siempre	5	4.4	4.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS.

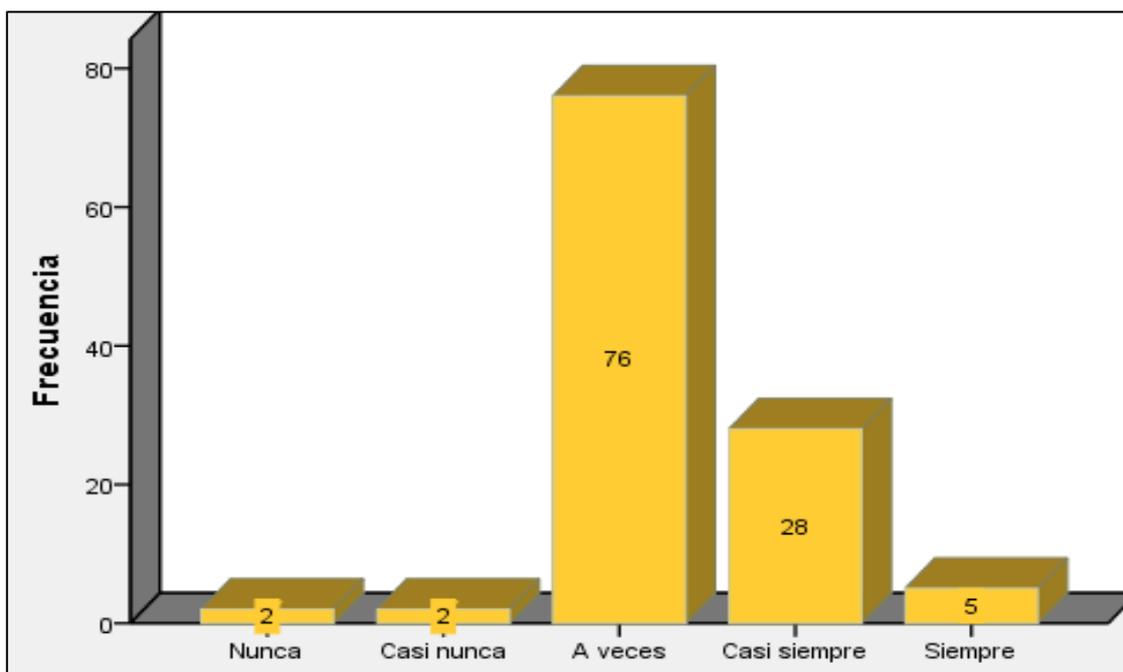


Figura 9: Distribución porcentual de la pregunta 1, toma de decisiones.

Interpretación:

Respecto a la pregunta uno, 76 encuestados que representan al 67.26% respondieron A veces, 28 encuestados que representan al 24.78% indicaron Casi siempre, 5 encuestados que representan al 4.42% refirieron Siempre, 2 encuestados que representan al 1.77% respondieron Casi nunca y Nunca respectivamente.

Pregunta 2

El personal operativo al tomar decisiones repetidas o rutinarias durante el servicio, es porque tienen información de los peligros y/o riesgos de cada distrito?

Tabla 21

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.5	3.5
	Casi nunca	62	54.9	54.9	58.4
	A veces	32	28.3	28.3	86.7
	Casi siempre	9	8.0	8.0	94.7
	Siempre	6	5.3	5.3	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS.

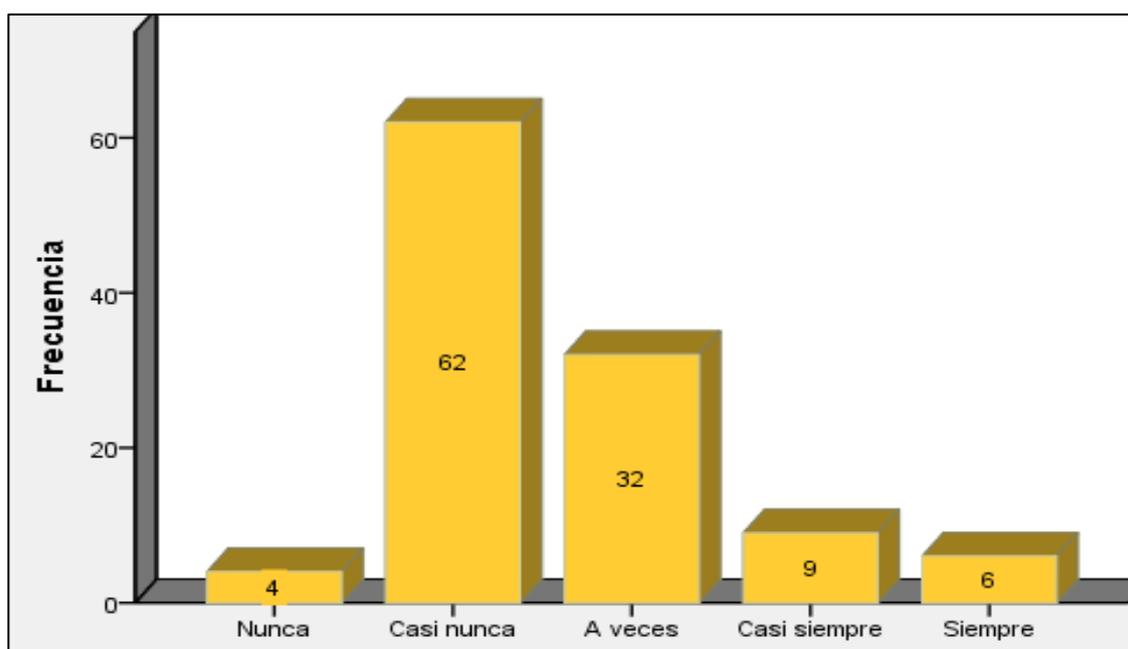


Figura 10: Distribución porcentual de la pregunta 2, toma de decisiones

Interpretación:

Respecto a la pregunta dos, 62 encuestados que representan al 64.87% respondieron Casi nunca, 32 encuestados que representan al 28.3% indicaron A veces, 9 encuestados que representan al 7.96% refirieron Casi siempre, 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Siempre y 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Nunca.

Pregunta 3

Las decisiones repetidas o rutinarias solamente pueden ser ejecutadas por los mandos medios de la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 22

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	14	12.4	12.6	12.6
	A veces	73	64.6	65.8	78.4
	Casi siempre	15	13.3	13.5	91.9
	Siempre	9	8.0	8.1	100.0
	Total	111	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.8		
Total		113	100.0		

Fuente: Reporte de SPSS.

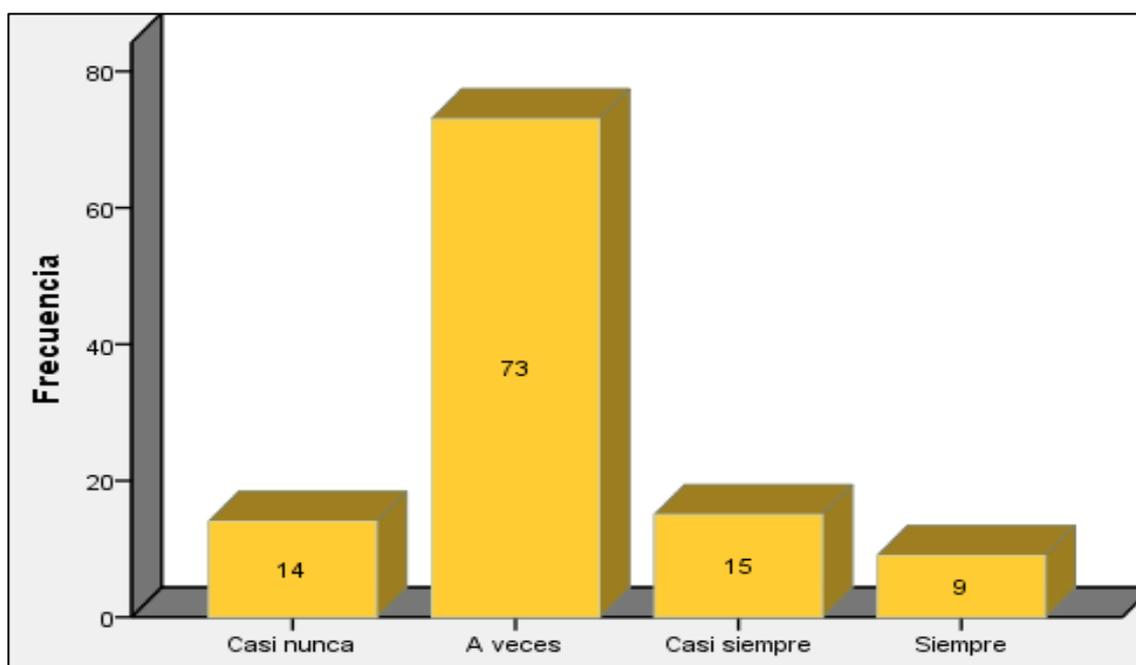


Figura 11: Distribución porcentual de la pregunta 3

Interpretación:

Respecto a la pregunta tres, 73 encuestados que representan al 65.77% respondieron A veces, 15 encuestados que representan al 13.51% indicaron Casi siempre, 14 encuestados que representan al 12.61% refirieron Casi nunca, 9 encuestados que representan al 8.11% respondieron Siempre y 2 encuestados que representan al 1.8% no respondieron las preguntas.

Pregunta 4

Cuando el problema es conocido, las decisiones adoptadas son las adecuadas en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 23

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	3.5	3.6	3.6
	A veces	48	42.5	43.2	46.8
	Casi siempre	46	40.7	41.4	88.3
	Siempre	13	11.5	11.7	100.0
	Total	111	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.8		
Total		113	100.0		

Fuente: Reporte de SPSS.

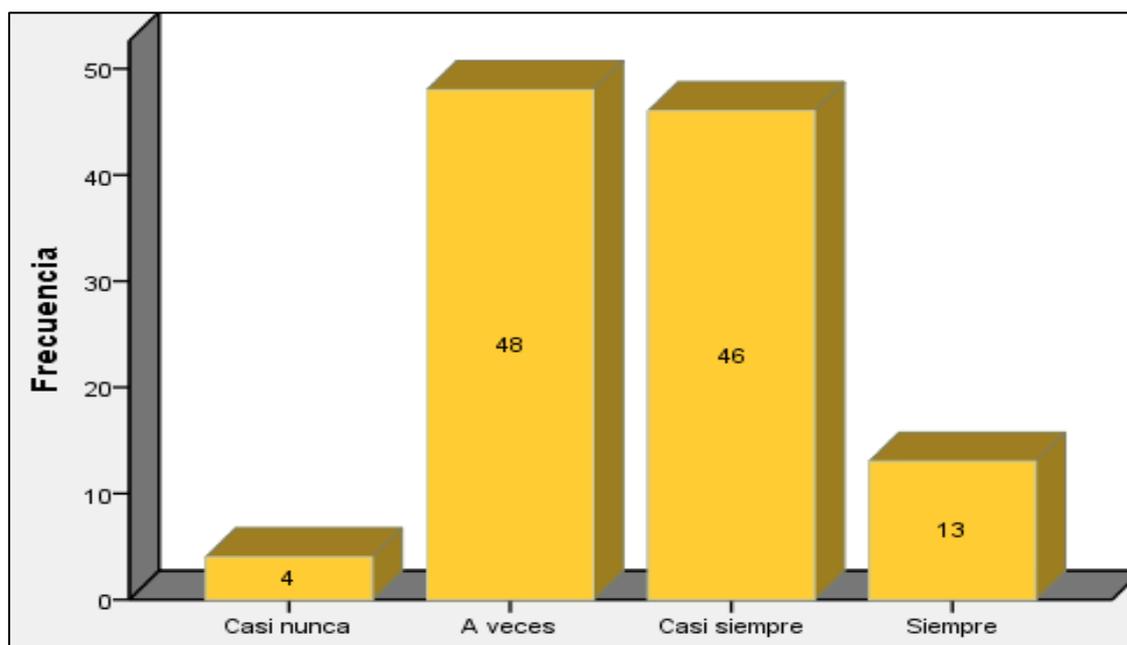


Figura 12: Distribución porcentual de la pregunta 4, toma de decisiones

Interpretación:

Respecto a la pregunta cuatro, 48 encuestados que representan al 43.24% respondieron A veces, 46 encuestados que representan al 41.44% indicaron Casi siempre, 13 encuestados que representan al 11.71% refirieron Siempre, 4 encuestados que representan al 3.60% respondieron Casi nunca y 2 encuestados que representan al 1.8% no respondieron las preguntas.

Pregunta 5

Ante las situaciones que ocurren con cierta frecuencia como son los robos de dinero, estas son difundidas a los colaboradores por la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 24

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	15.9	15.9	15.9
	Casi nunca	46	40.7	40.7	56.6
	A veces	29	25.7	25.7	82.3
	Casi siempre	14	12.4	12.4	94.7
	Siempre	6	5.3	5.3	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS.

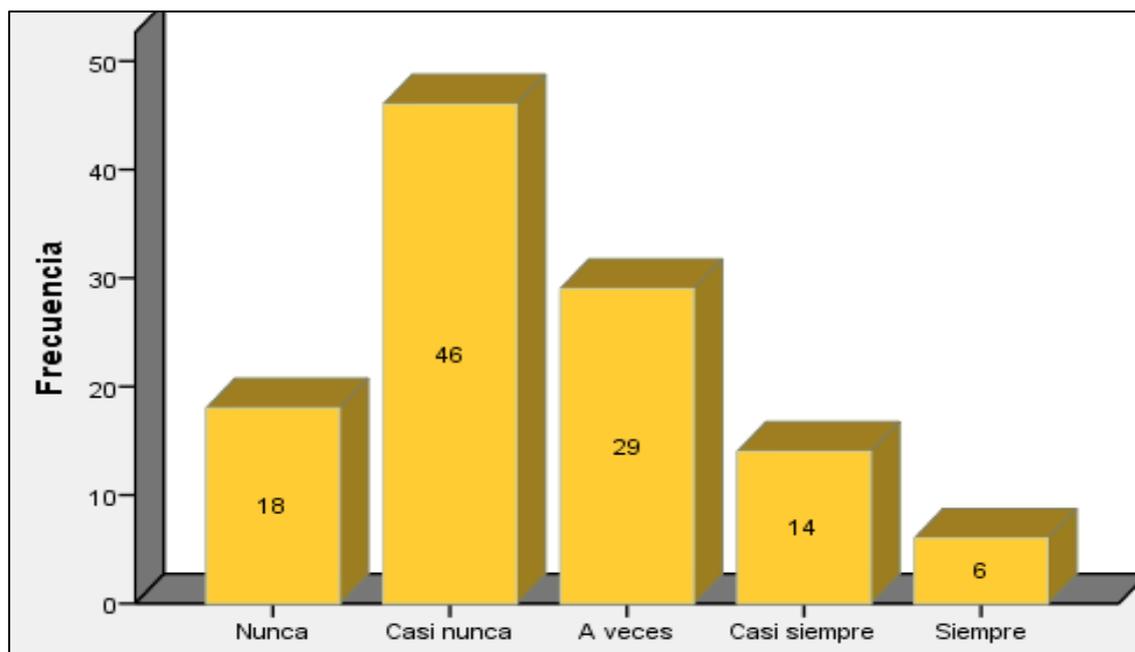


Figura 13: Distribución porcentual de la pregunta 5

Interpretación:

Respecto a la pregunta cinco, 46 encuestados que representan al 40.71% respondieron Casi nunca, 29 encuestados que representan al 25.66% indicaron A veces, 18 encuestados que representan al 15.93% refirieron Nunca, 14 encuestados que representan al 12.39% respondieron Casi siempre y 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Siempre.

Pregunta 6

Los trabajadores que incurren con el incumplimiento al Reglamento Interno con cierta frecuencia, son sancionados ejemplarmente en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 25

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.8	1.8	1.8
	Casi nunca	18	15.9	15.9	17.7
	A veces	54	47.8	47.8	65.5
	Casi siempre	28	24.8	24.8	90.3
	Siempre	11	9.7	9.7	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS.

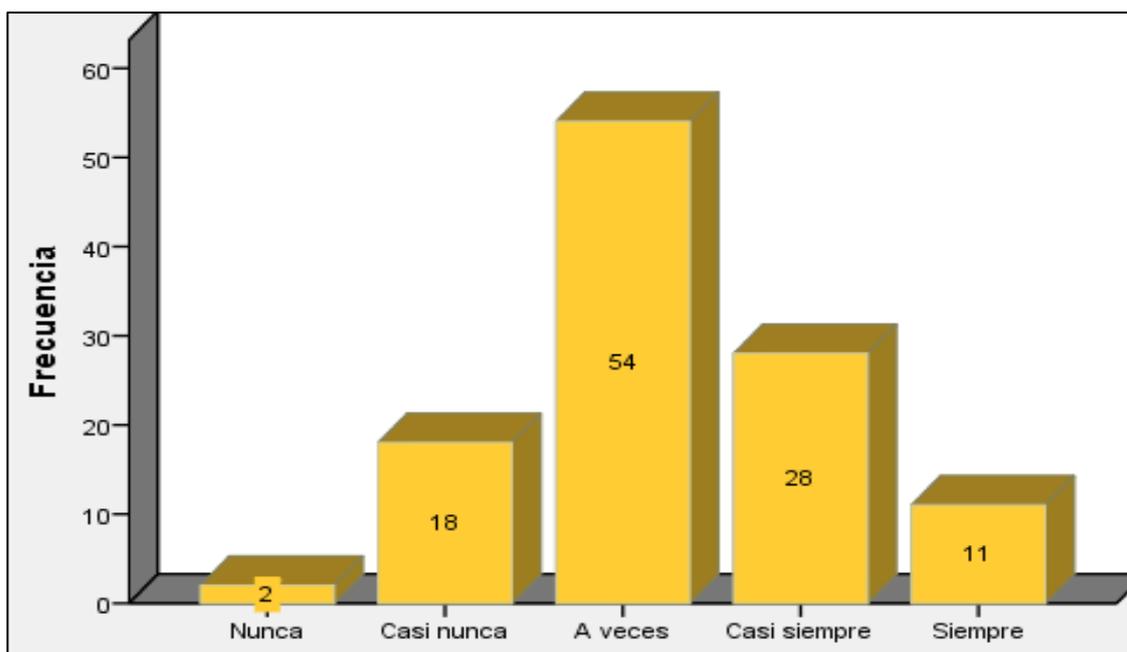


Figura 14: Distribución porcentual de la pregunta 6.

Interpretación:

Respecto a la pregunta seis, 54 encuestados que representan al 47.79% respondieron A veces, 28 encuestados que representan al 24.78% indicaron Casi siempre, 18 encuestados que representan al 15.93% refirieron Casi Nunca, 11 encuestados que representan al 9.73% respondieron Siempre y 2 encuestados que representan al 1.77% respondieron Nunca.

Pregunta 7

Los procedimientos del área de Recursos Humanos se encuentran bien establecidos para el reclutamiento de los postulantes?

Tabla 26

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	10.6	10.6	10.6
	Casi nunca	10	8.8	8.8	19.5
	A veces	68	60.2	60.2	79.6
	Casi siempre	13	11.5	11.5	91.2
	Siempre	10	8.8	8.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS.

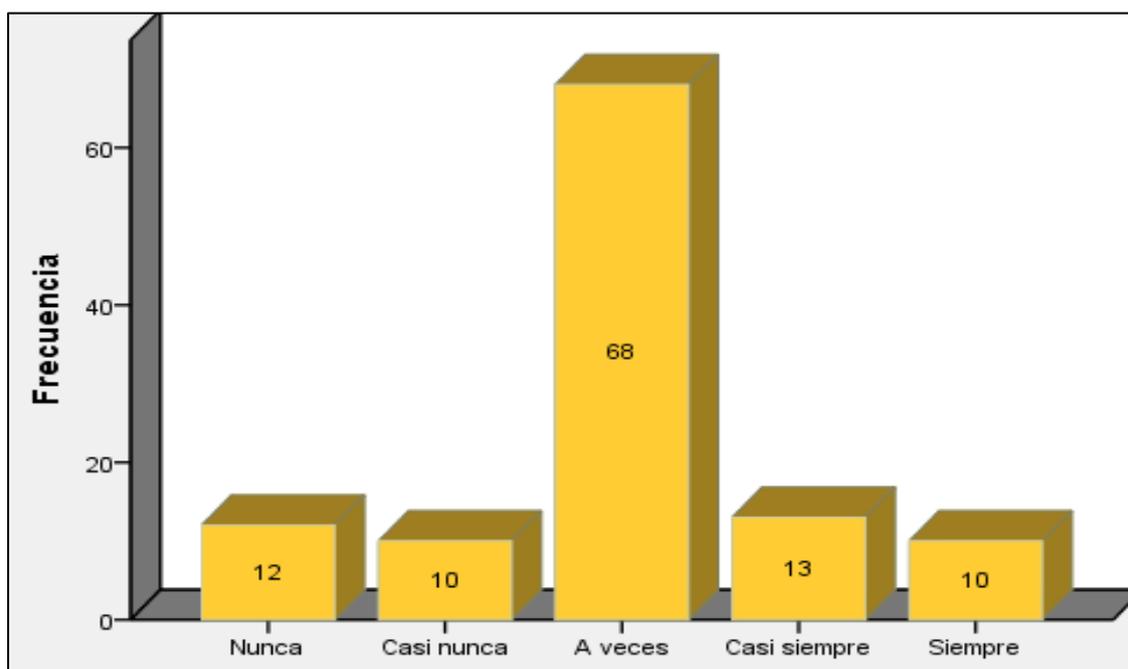


Figura 15: Distribución porcentual de la pregunta 7.

Interpretación:

Respecto a la pregunta siete, 68 encuestados que representan al 60.18% respondieron A veces, 13 encuestados que representan al 11.50% indicaron Casi siempre, 12 encuestados que representan al 10.62% refirieron Nunca, 10 encuestados que representan al 8.85% respondieron Casi nunca y Siempre respectivamente.

Pregunta 8

Las decisiones correctivas del área de Recursos Humanos ante el incumplimiento de los procedimientos son las adecuadas de la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 27

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	5.3	5.3	5.3
	Casi nunca	4	3.5	3.5	8.8
	A veces	81	71.7	71.7	80.5
	Casi siempre	13	11.5	11.5	92.0
	Siempre	9	8.0	8.0	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS.

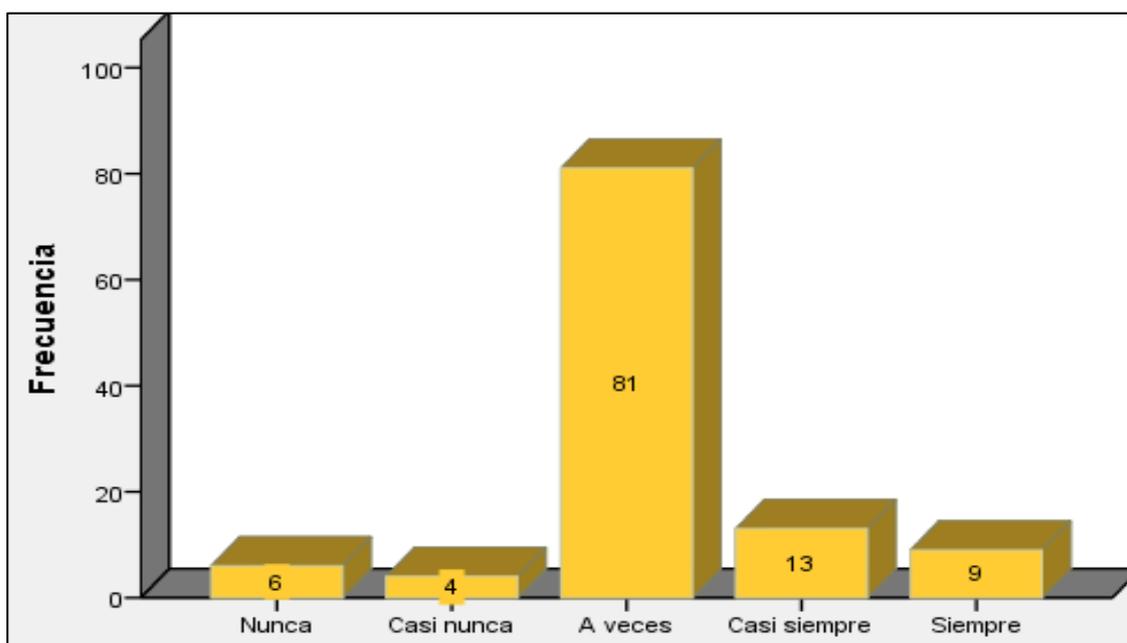


Figura 16: Distribución porcentual de la pregunta 8.

Interpretación:

Respecto a la pregunta ocho, 81 encuestados que representan al 71.68% respondieron A veces, 13 encuestados que representan al 11.50% indicaron Casi siempre, 9 encuestados que representan al 7.96% refirieron Siempre, 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Nunca y 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Casi nunca.

Pregunta 9

Los retardos y ausentismo son por efecto de la falta de control en los procesos en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 28

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	5.3	5.3	5.3
	Casi nunca	16	14.2	14.2	19.5
	A veces	30	26.5	26.5	46.0
	Casi siempre	47	41.6	41.6	87.6
	Siempre	14	12.4	12.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS.

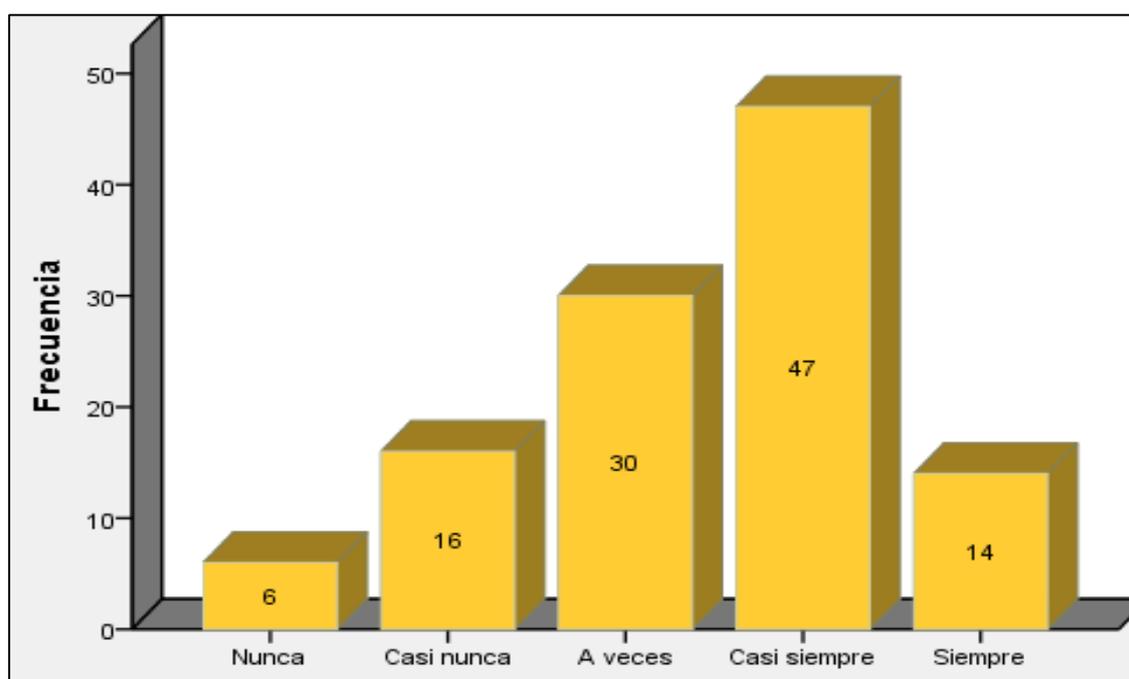


Figura 17: Distribución porcentual de la pregunta 9.

Interpretación:

Respecto a la pregunta nueve, 47 encuestados que representan al 41.59% respondieron Casi siempre, 30 encuestados que representan al 26.55% indicaron A veces, 16 encuestados que representan al 14.16% refirieron Casi nunca, 14 encuestados que representan al 12.39% respondieron Siempre y 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Nunca.

Pregunta 10

Las sanciones disciplinarias por retardos y ausentismo son aplicadas a todos por igual en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 29

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.8	1.8	1.8
	Casi nunca	24	21.2	21.2	23.0
	A veces	67	59.3	59.3	82.3
	Casi siempre	8	7.1	7.1	89.4
	Siempre	12	10.6	10.6	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS.

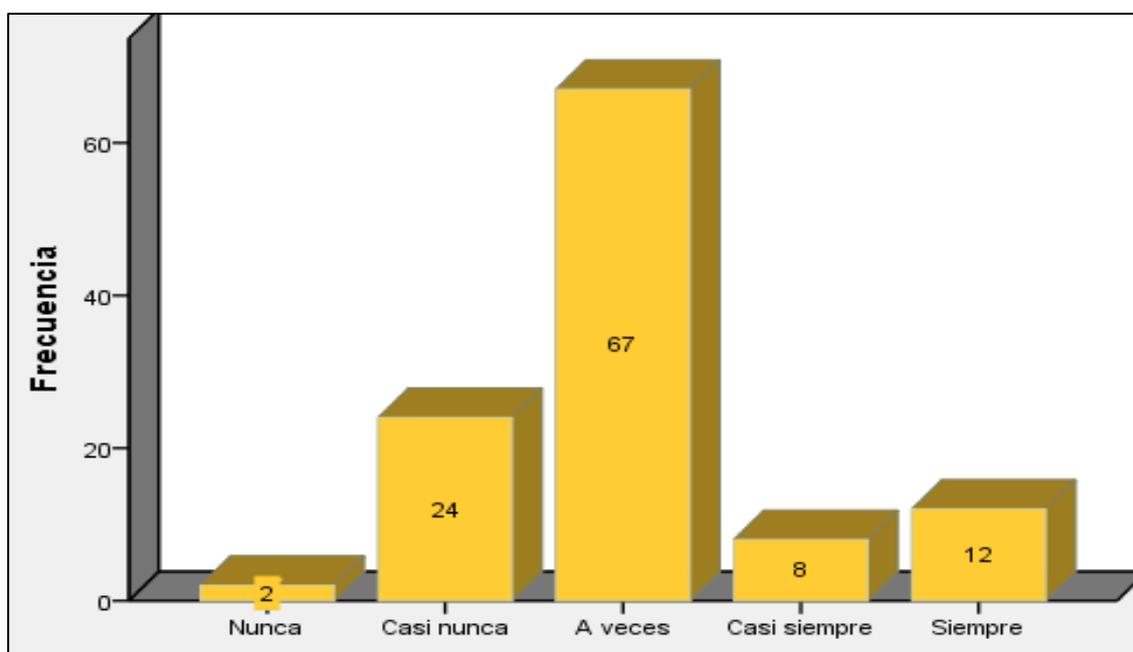


Figura 18: Distribución porcentual de la pregunta 10.

Interpretación:

Respecto a la pregunta diez, 67 encuestados que representan al 59.29% respondieron A veces, 24 encuestados que representan al 21.24% indicaron Casi nunca, 12 encuestados que representan al 10.62% refirieron Siempre, 8 encuestados que representan al 7.08% respondieron Casi siempre y 2 encuestados que representan al 1.77% respondieron Nunca.

Pregunta 11

Las políticas internas de la empresa, son difundidas por medios confiables en la empresa?

Tabla 30

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	14	12.4	12.6	12.6
	A veces	71	62.8	64.0	76.6
	Casi siempre	14	12.4	12.6	89.2
	Siempre	12	10.6	10.8	100.0
	Total	111	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.8		
Total		113	100.0		

Fuente: Reporte de SPSS.

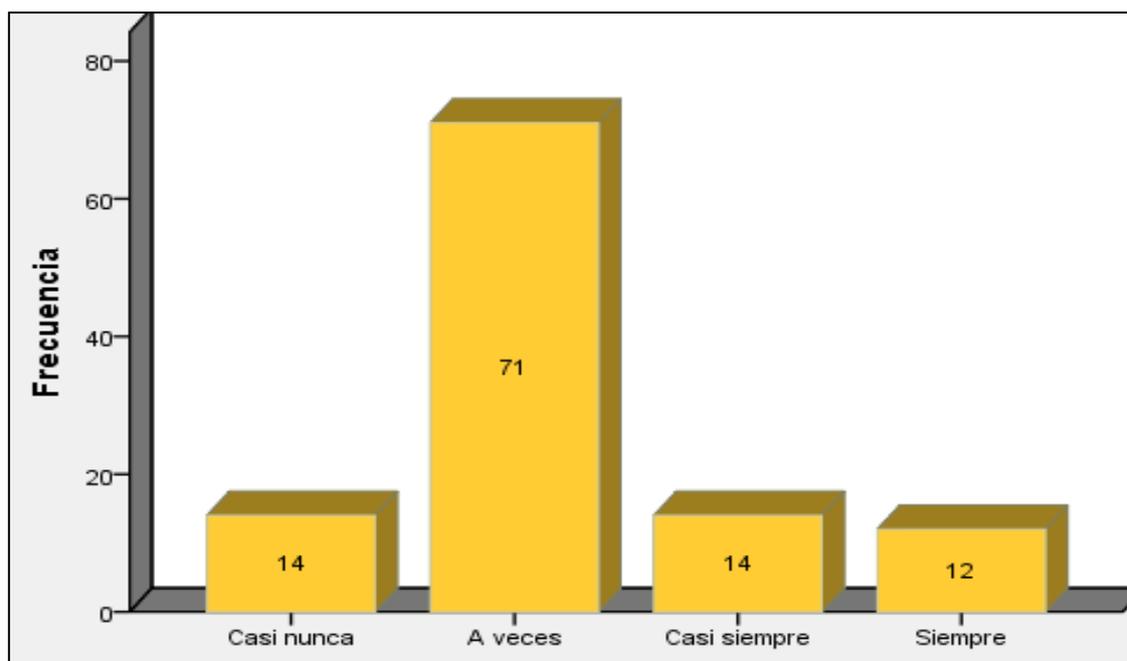


Figura 19: Distribución porcentual de la pregunta 11.

Interpretación:

Respecto a la pregunta once, 71 encuestados que representan al 63.96% respondieron A veces, 14 encuestados que representan al 12.61% indicaron Casi nunca, 14 encuestados que representan al 12.61% refirieron Casi siempre, 12 encuestados que representan al 10.81% respondieron Siempre y 2 encuestados que representan al 1.8% no respondieron a las preguntas.

Pregunta 12

Ante un siniestro las políticas de seguridad internas se encuentran bien definidas en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 31

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.6	3.6
	A veces	70	61.9	63.1	66.7
	Casi siempre	22	19.5	19.8	86.5
	Siempre	15	13.3	13.5	100.0
	Total	111	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.8		
Total		113	100.0		

Fuente: Reporte de SPSS.

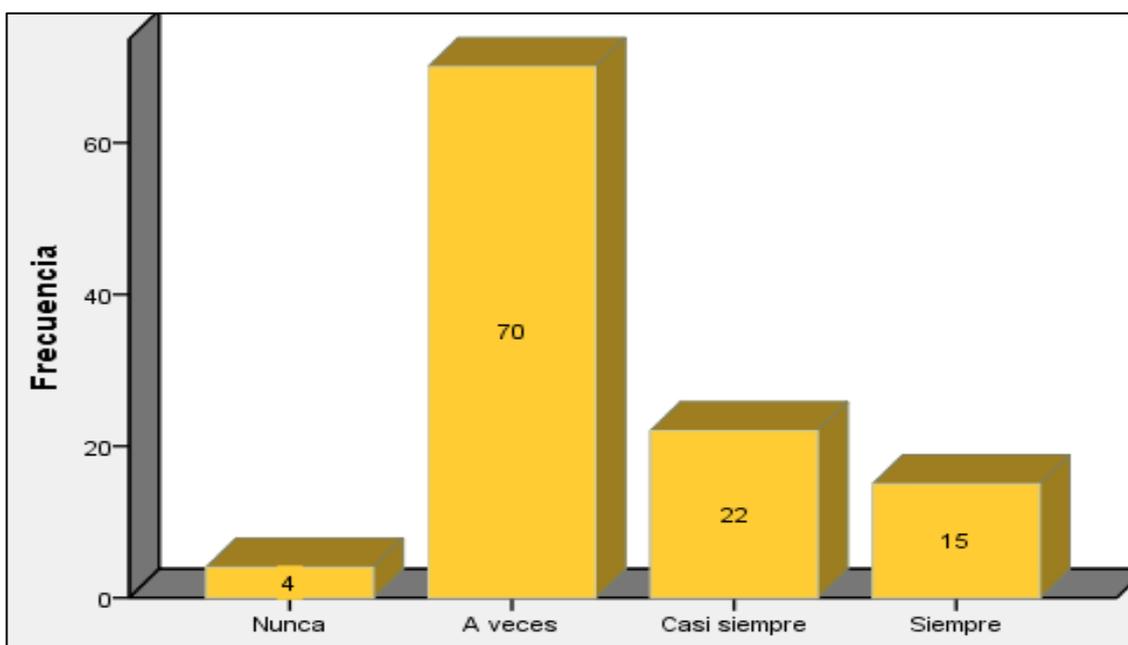


Figura 20: Distribución porcentual de la pregunta 12.

Interpretación:

Respecto a la pregunta doce, 70 encuestados que representan al 63.06% respondieron A veces, 22 encuestados que representan al 13.51% indicaron Casi siempre, 15 encuestados que representan al 13.51% refirieron Siempre, 4 encuestados que representan al 3.60% respondieron Nunca y 2 encuestados que representan al 1.8% no respondieron a las preguntas.

Pregunta 13

Las decisiones únicas adoptadas por la gerencia son planificadas oportunamente y dadas a conocer en los tiempos ideales?

Tabla 32

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.5	3.5
	Casi nunca	48	42.5	42.5	46.0
	A veces	26	23.0	23.0	69.0
	Casi siempre	23	20.4	20.4	89.4
	Siempre	12	10.6	10.6	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

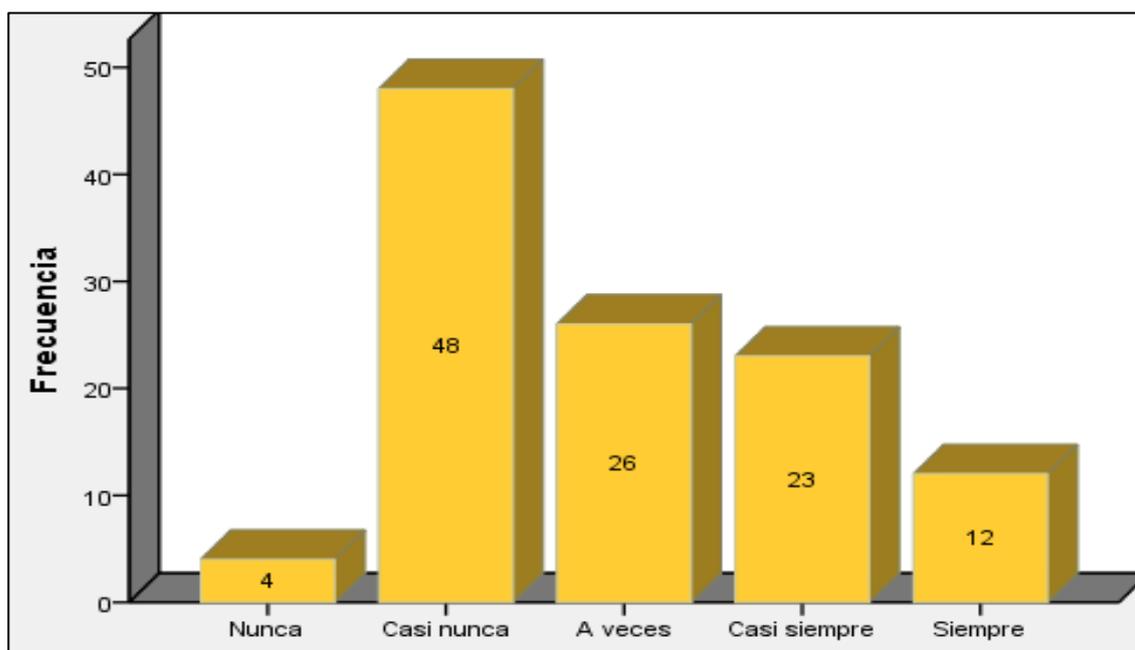


Figura 21: Distribución porcentual de la pregunta 13.

Interpretación:

Respecto a la pregunta trece, 48 encuestados que representan al 42.48% respondieron Casi nunca, 26 encuestados que representan al 23.01% indicaron A veces, 23 encuestados que representan al 20.35% refirieron Casi siempre, 12 encuestados que representan al 10.62% respondieron Siempre y 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Nunca.

Pregunta 14

Las decisiones tomadas bajo condiciones de riesgo son las adecuada en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 33

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.8	1.8	1.8
	Casi nunca	6	5.3	5.3	7.1
	A veces	76	67.3	67.3	74.3
	Casi siempre	17	15.0	15.0	89.4
	Siempre	12	10.6	10.6	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

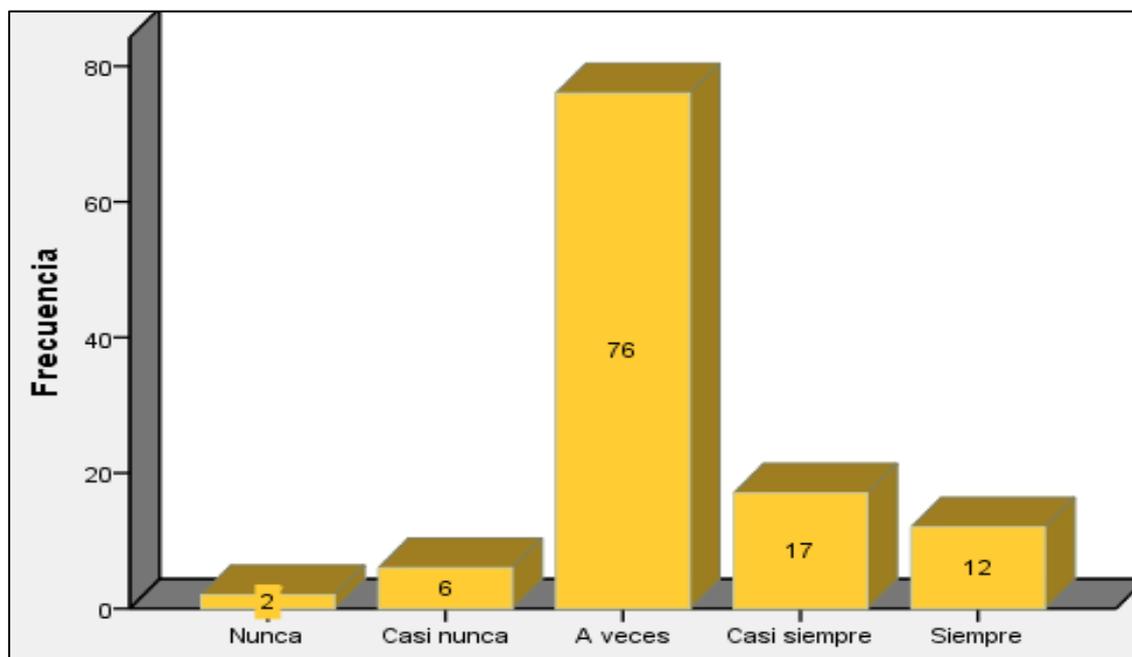


Figura 22: Distribución porcentual de la pregunta 14

Interpretación:

Respecto a la pregunta catorce, 76 encuestados que representan al 67.26% respondieron A veces, 17 encuestados que representan al 15.04% indicaron Casi siempre, 12 encuestados que representan al 10.62% refirieron Siempre, 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Casi nunca y 2 encuestados que representan al 1.77% respondieron Nunca.

Pregunta 15

Las soluciones específicas adoptados por la gerencia cumplen con los objetivos de la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 34

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	3.5	3.6	3.6
	A veces	52	46.0	46.8	50.5
	Casi siempre	45	39.8	40.5	91.0
	Siempre	10	8.8	9.0	100.0
	Total	111	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.8		
Total		113	100.0		

Fuente: Reporte de SPSS

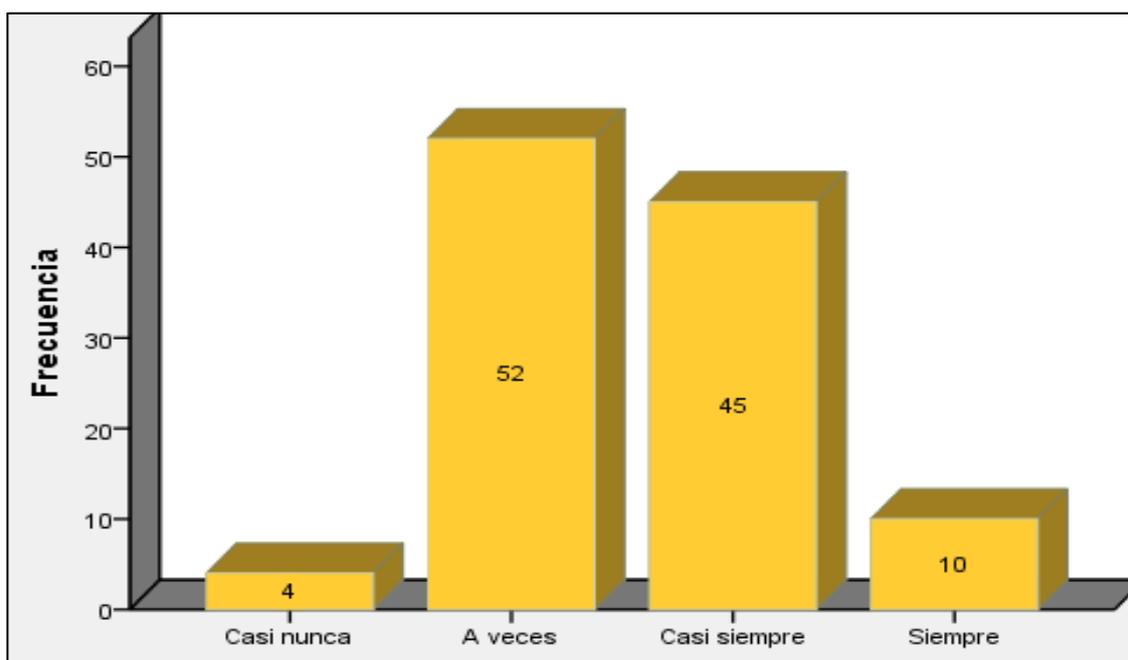


Figura 23: Distribución porcentual de la pregunta 15.

Interpretación:

Respecto a la pregunta quince, 52 encuestados que representan al 46.85% respondieron A veces, 45 encuestados que representan al 40.54% indicaron Casi siempre, 10 encuestados que representan al 9.01% refirieron Siempre, 4 encuestados que representan al 3.60% respondieron Nunca y 2 encuestados que representan al 1.8% no respondieron a las preguntas.

Pregunta 16

Las soluciones específicas adoptados por la gerencia contribuyen al normal desarrollo del desempeño de los trabajadores de la empresa?

Tabla 35

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	7.1	7.2	7.2
	A veces	66	58.4	59.5	66.7
	Casi siempre	30	26.5	27.0	93.7
	Siempre	7	6.2	6.3	100.0
	Total	111	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.8		
Total		113	100.0		

Fuente: Reporte de SPSS

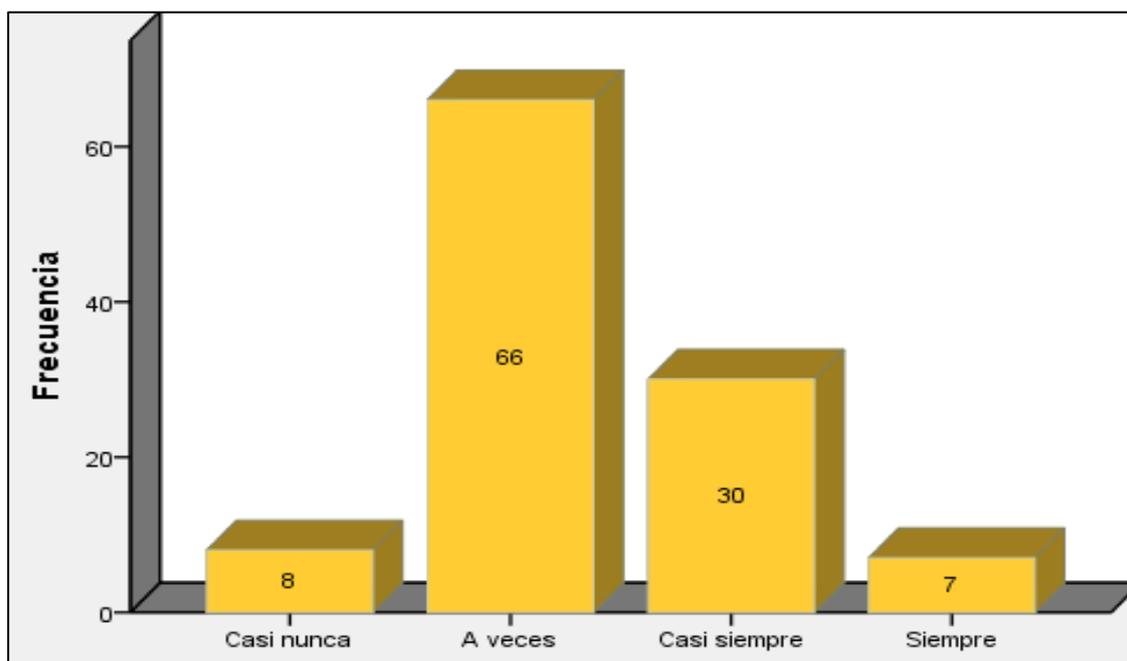


Figura 24: Distribución porcentual de la pregunta 16

Interpretación:

Respecto a la pregunta dieciséis, 66 encuestados que representan al 59.46% respondieron A veces, 30 encuestados que representan al 27.03% indicaron Casi siempre, 8 encuestados que representan al 7.21% refirieron Casi siempre, 7 encuestados que representan al 6.31% respondieron Siempre y 2 encuestados que representan al 1.8% no respondieron a las preguntas.

Pregunta 17

El desempeño laboral se ve afectado positivamente por la inexperiencia de las decisiones tomadas?

Tabla 36

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	14.2	14.2	14.2
	Casi nunca	12	10.6	10.6	24.8
	A veces	46	40.7	40.7	65.5
	Casi siempre	29	25.7	25.7	91.2
	Siempre	10	8.8	8.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

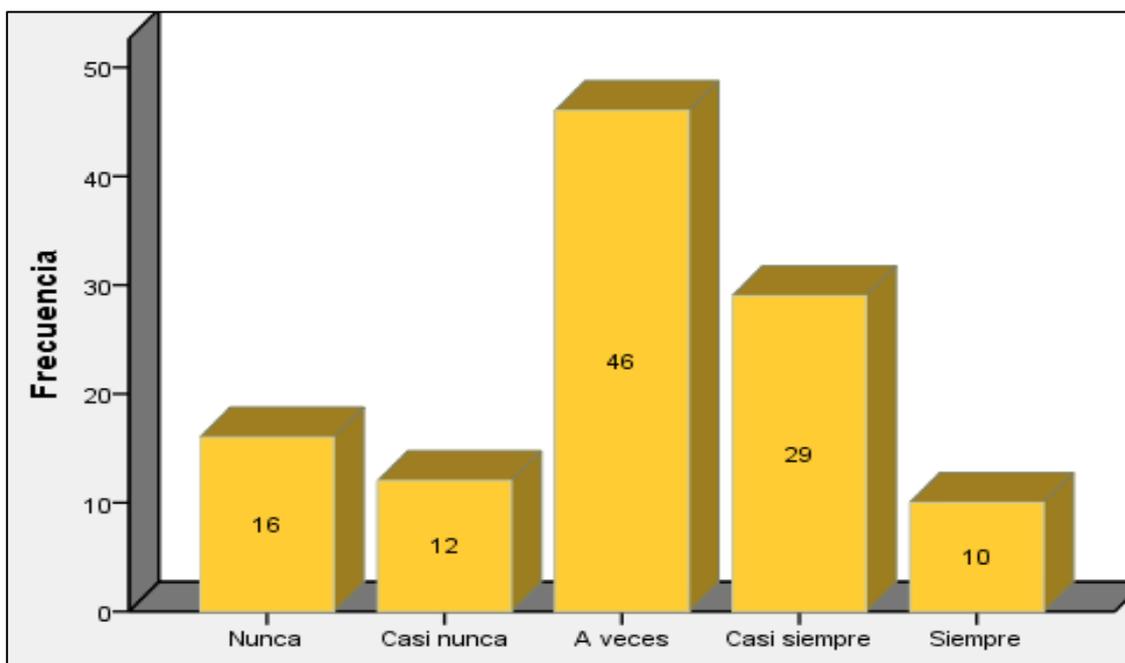


Figura 25: Distribución porcentual de la pregunta 17, toma de decisiones

Interpretación:

Respecto a la pregunta catorce, 46 encuestados que representan al 40.71% respondieron A veces, 29 encuestados que representan al 25.66% indicaron Casi siempre, 16 encuestados que representan al 14.16% refirieron Nunca, 12 encuestados que representan al 10.62% respondieron Casi nunca y 10 encuestados que representan al 8.85% respondieron Siempre.

Pregunta 18

Existen situaciones con errores por efecto de las decisiones de los altos mandos; sin embargo, estas no son reconocidas y se afectan al colaborador de mando menor?

Tabla 37

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.8	1.8	1.8
	Casi nunca	22	19.5	19.5	21.2
	A veces	66	58.4	58.4	79.6
	Casi siempre	13	11.5	11.5	91.2
	Siempre	10	8.8	8.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

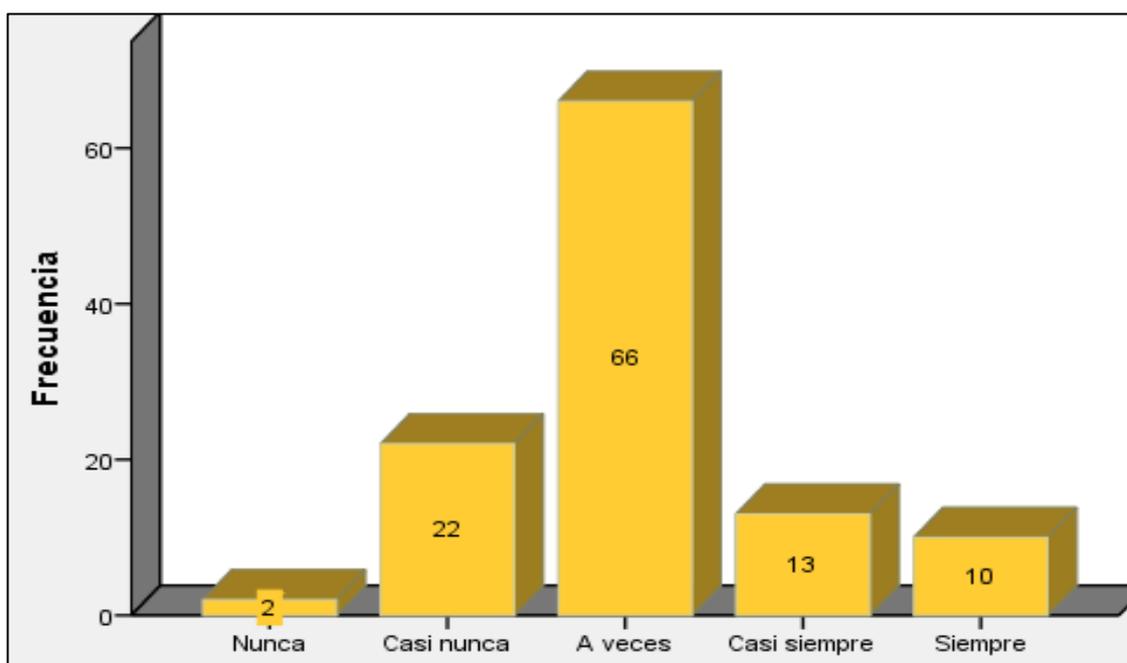


Figura 26: Distribución porcentual de la pregunta 18.

Interpretación:

Respecto a la pregunta dieciocho, 66 encuestados que representan al 58.41% respondieron A veces, 22 encuestados que representan al 19.47% indicaron Casi nunca, 13 encuestados que representan al 11.50% refirieron Casi siempre, 10 encuestados que representan al 8.85% respondieron Siempre y 2 encuestados que representan al 1.77% respondieron Nunca.

Resultados por pregunta según el cuestionario de Control de desempeño organizacional.

Pregunta 1

Las acciones gerenciales ante un fraude interno son las adecuadas en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 38

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.5	3.5
	Casi nunca	14	12.4	12.4	15.9
	A veces	62	54.9	54.9	70.8
	Casi siempre	26	23.0	23.0	93.8
	Siempre	7	6.2	6.2	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

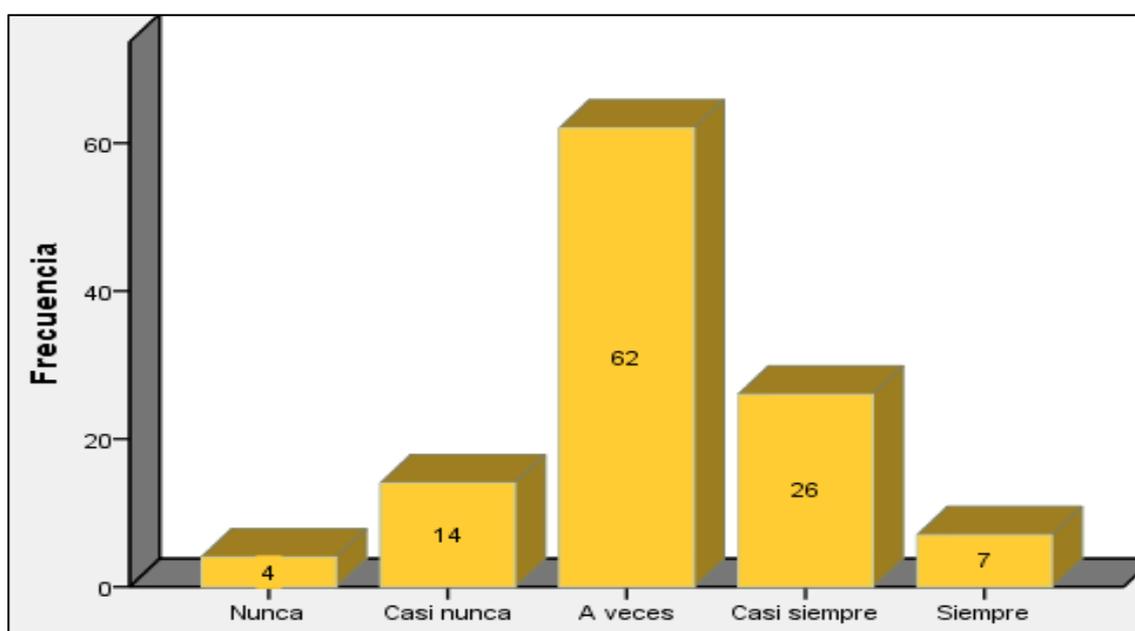


Figura 27: Distribución porcentual de la pregunta 1.

Interpretación:

Respecto a la pregunta uno, 62 encuestados que representan al 54.87% respondieron A veces, 26 encuestados que representan al 23.01% indicaron Casi siempre, 14 encuestados que representan al 12.39% refirieron Casi nunca, 7 encuestados que representan al 6.19% respondieron Siempre y 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Nunca.

Pregunta 2

Para prevenir los fraudes internos, los filtros de seguridad de Recursos Humanos son los adecuados en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 39

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.5	3.5
	Casi nunca	22	19.5	19.5	23.0
	A veces	64	56.6	56.6	79.6
	Casi siempre	15	13.3	13.3	92.9
	Siempre	8	7.1	7.1	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

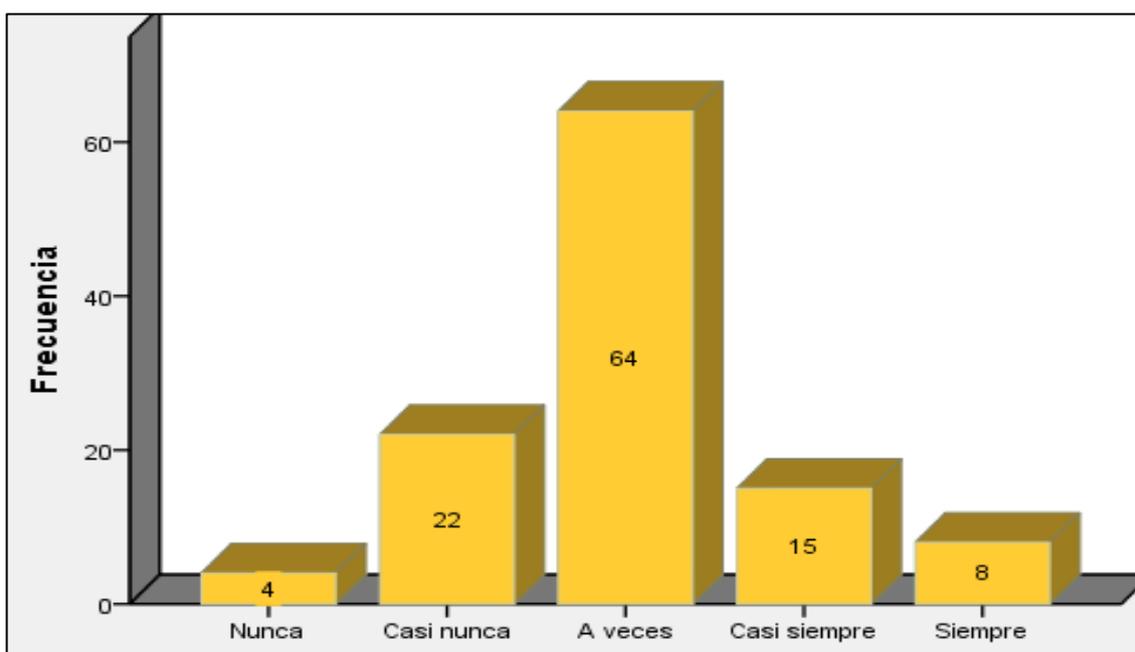


Figura 28: Distribución porcentual de la pregunta 2.

Interpretación:

Respecto a la pregunta dos, 64 encuestados que representan al 56.64% respondieron A veces, 22 encuestados que representan al 19.47% indicaron Casi nunca, 15 encuestados que representan al 13.27% refirieron Casi siempre, 8 encuestados que representan al 7.08% respondieron Siempre y 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Nunca.

Pregunta 3

Se realizan capacitaciones para prevenir los riesgos en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 40

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	7.1	7.1	7.1
	Casi nunca	56	49.6	49.6	56.6
	A veces	29	25.7	25.7	82.3
	Casi siempre	6	5.3	5.3	87.6
	Siempre	14	12.4	12.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

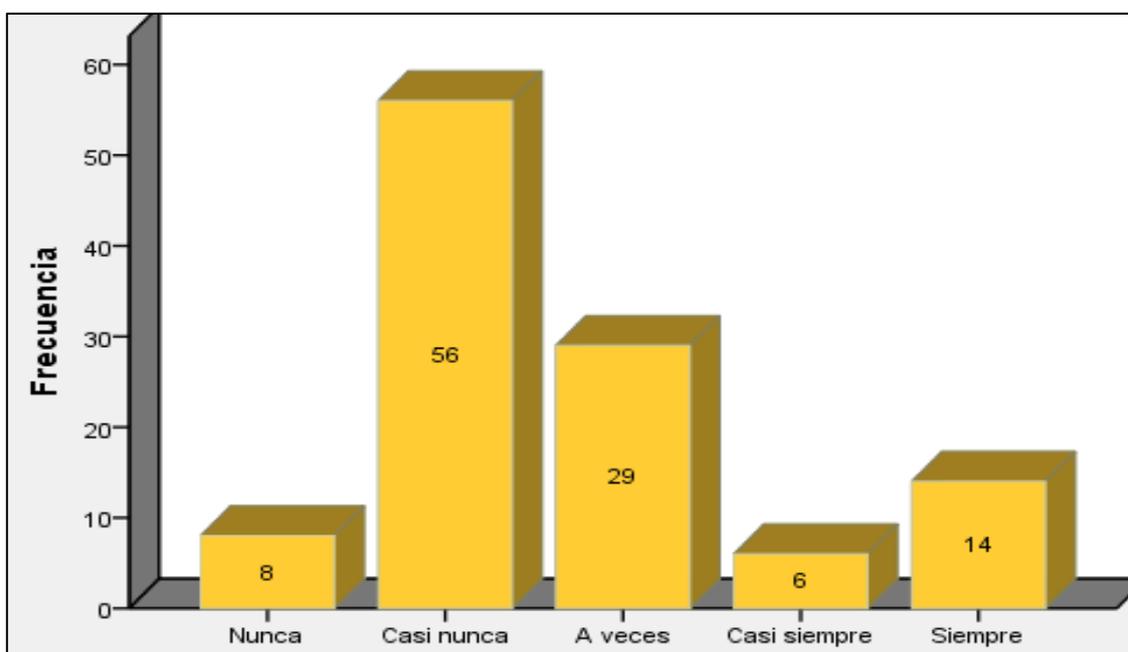


Figura 29: Distribución porcentual de la pregunta 3.

Interpretación:

Respecto a la pregunta tres, 56 encuestados que representan al 49.56% respondieron Casi nunca, 29 encuestados que representan al 25.66% indicaron A veces, 14 encuestados que representan al 12.39% refirieron Siempre, 8 encuestados que representan al 7.08% respondieron Nunca y 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Casi siempre.

Pregunta 4

Contar con información oportuna de un trabajador deshonesto es relevante en una empresa de Transporte de Valores?

Tabla 41

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	5.3	5.3	5.3
	Casi nunca	18	15.9	15.9	21.2
	A veces	8	7.1	7.1	28.3
	Casi siempre	16	14.2	14.2	42.5
	Siempre	65	57.5	57.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

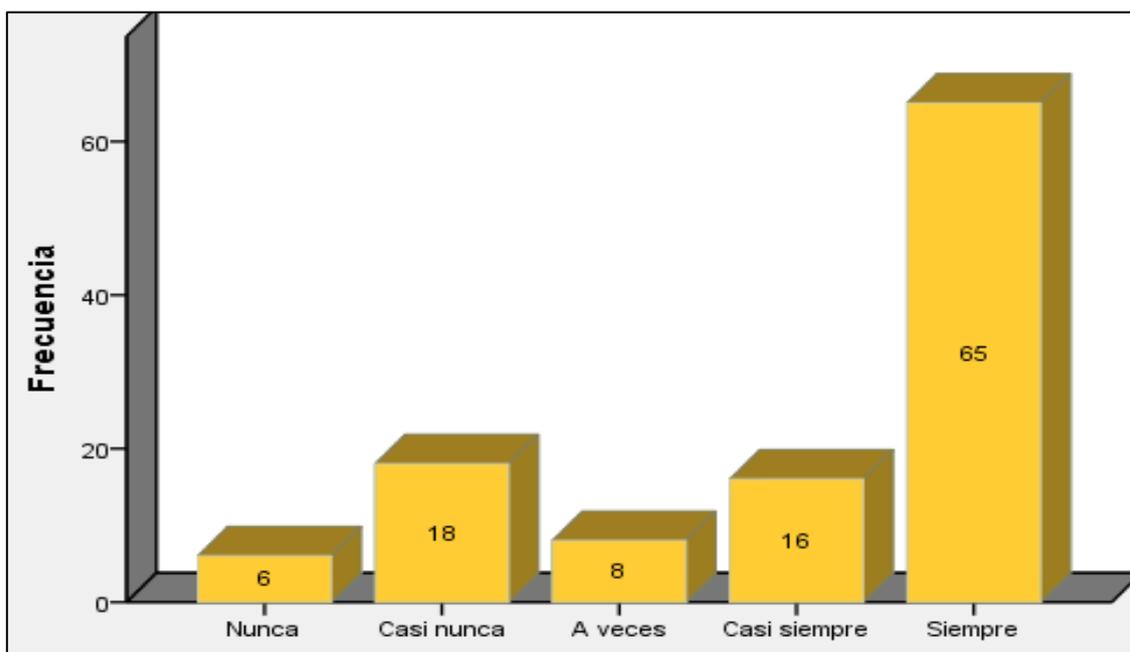


Figura 30: Distribución porcentual de la pregunta 4.

Interpretación:

Respecto a la pregunta cuatro, 65 encuestados que representan al 57.52% respondieron Siempre, 18 encuestados que representan al 15.93% indicaron Casi nunca, 16 encuestados que representan al 14.16% refirieron Casi siempre, 8 encuestados que representan al 7.08% respondieron A veces y 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Nunca.

Pregunta 5

El personal operativo cuenta con información oportuna de riesgos para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 42

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.5	3.5
	Casi nunca	60	53.1	53.1	56.6
	A veces	27	23.9	23.9	80.5
	Casi siempre	12	10.6	10.6	91.2
	Siempre	10	8.8	8.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

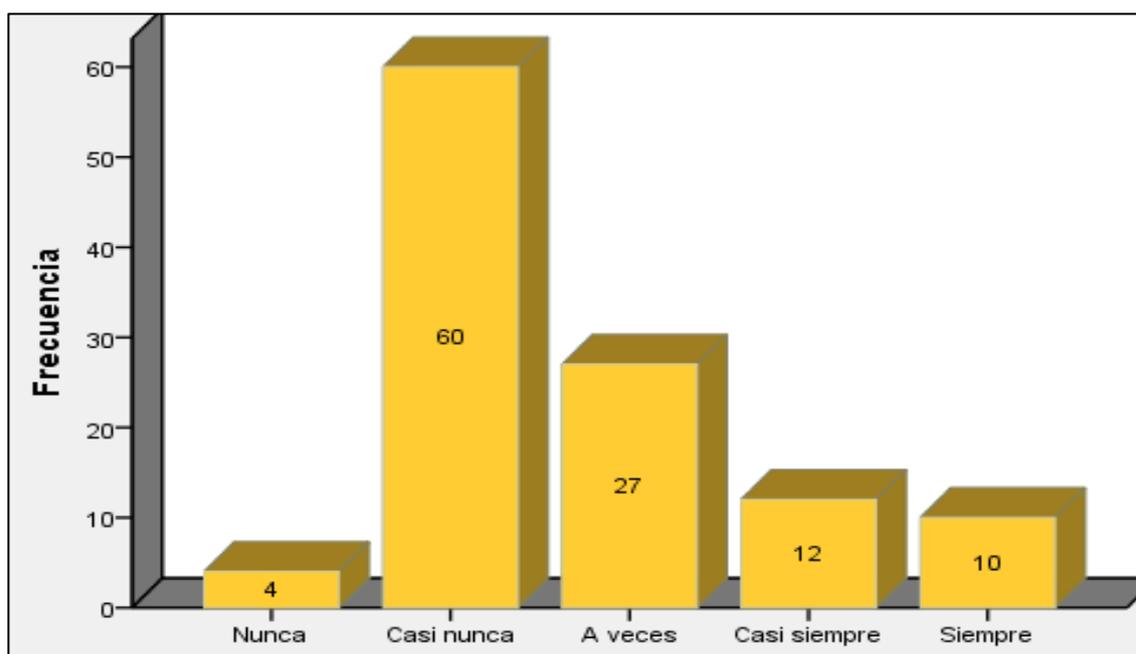


Figura 31: Distribución porcentual de la pregunta 5.

Interpretación:

Respecto a la pregunta cinco, 60 encuestados que representan al 53.10% respondieron Casi nunca, 27 encuestados que representan al 23.89% indicaron A veces, 12 encuestados que representan al 10.62% refirieron Casi siempre, 10 encuestados que representan al 8.85% respondieron Siempre y 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Nunca.

Pregunta 6

Se realizan controles preventivos de seguridad al personal operativo de la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 43

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	8.8	8.8	8.8
	Casi nunca	30	26.5	26.5	35.4
	A veces	47	41.6	41.6	77.0
	Casi siempre	16	14.2	14.2	91.2
	Siempre	10	8.8	8.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

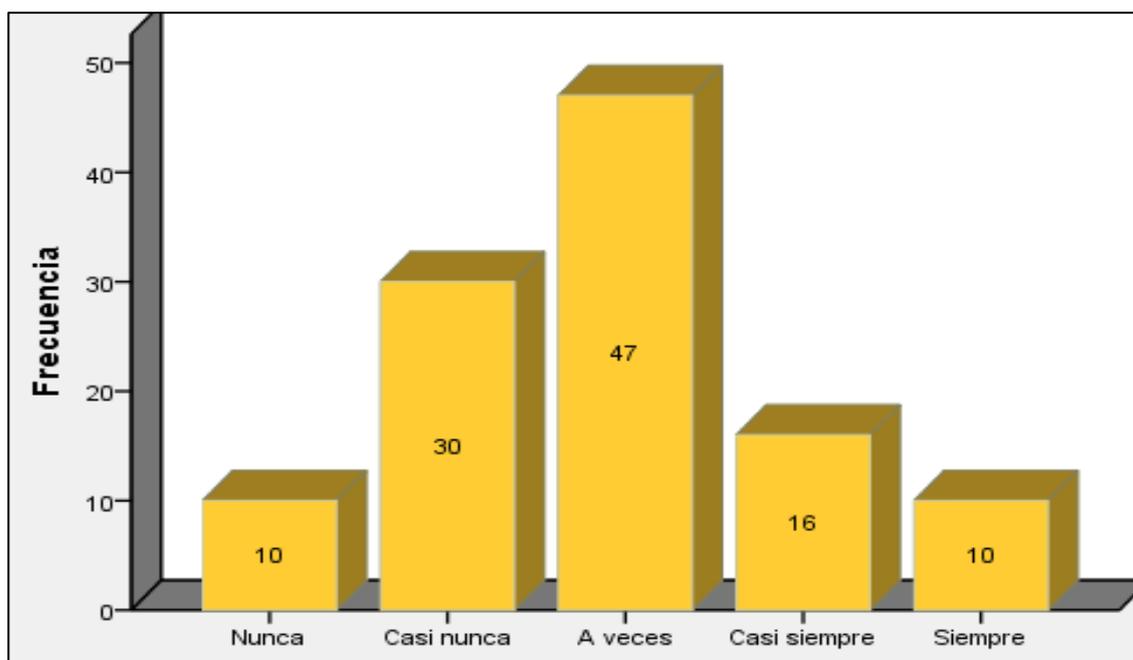


Figura 32: Distribución porcentual de la pregunta 6.

Interpretación:

Respecto a la pregunta seis, 47 encuestados que representan al 41.59% respondieron A veces, 30 encuestados que representan al 26.55% indicaron Casi nunca, 16 encuestados que representan al 14.16% refirieron Casi siempre, 10 encuestados que representan al 8.85% respondieron Siempre y Nunca respectivamente.

Pregunta 7

Las actividades laborales sin supervisión, se encuentran propensos a un siniestro en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 44

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.5	3.5
	Casi nunca	2	1.8	1.8	5.3
	A veces	18	15.9	15.9	21.2
	Casi siempre	70	61.9	61.9	83.2
	Siempre	19	16.8	16.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

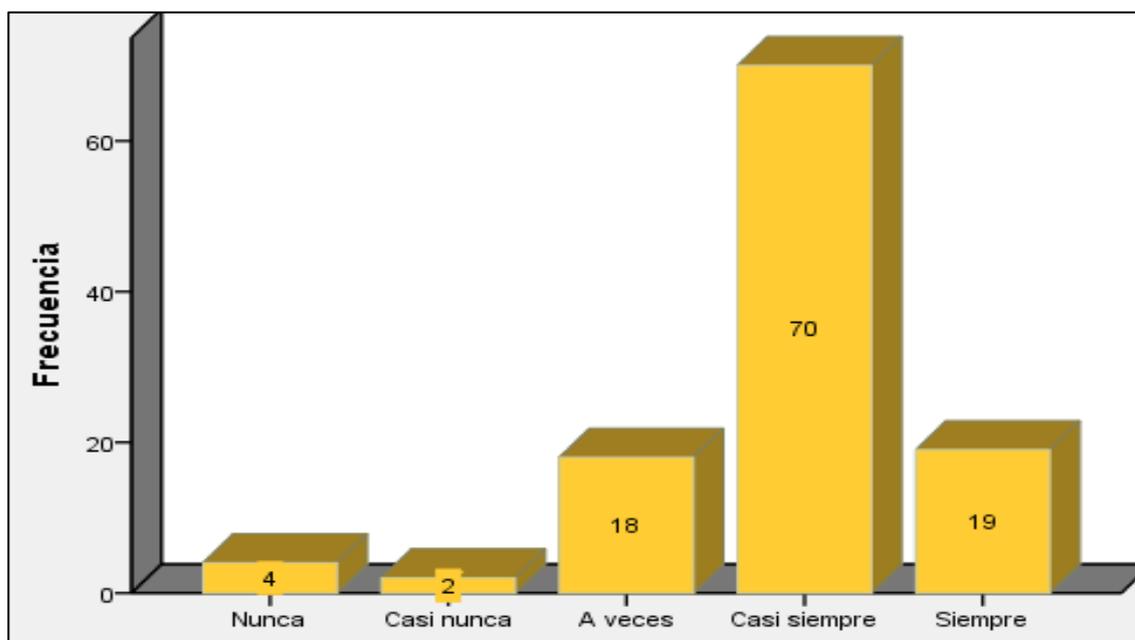


Figura 33: Distribución porcentual de la pregunta 7.

Interpretación:

Respecto a la pregunta siete, 70 encuestados que representan al 61.95% respondieron Casi siempre, 18 encuestados que representan al 15.93% indicaron A veces, 19 encuestados que representan al 16.81% refirieron Siempre, 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Nunca y 2 encuestados que representan al 1.77% respondieron Casi nunca.

Pregunta 8

Un fraude interno puede afectar las actividades laborales en progreso de la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 45

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.8	1.8	1.8
	Casi nunca	6	5.3	5.3	7.1
	A veces	26	23.0	23.0	30.1
	Casi siempre	14	12.4	12.4	42.5
	Siempre	65	57.5	57.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

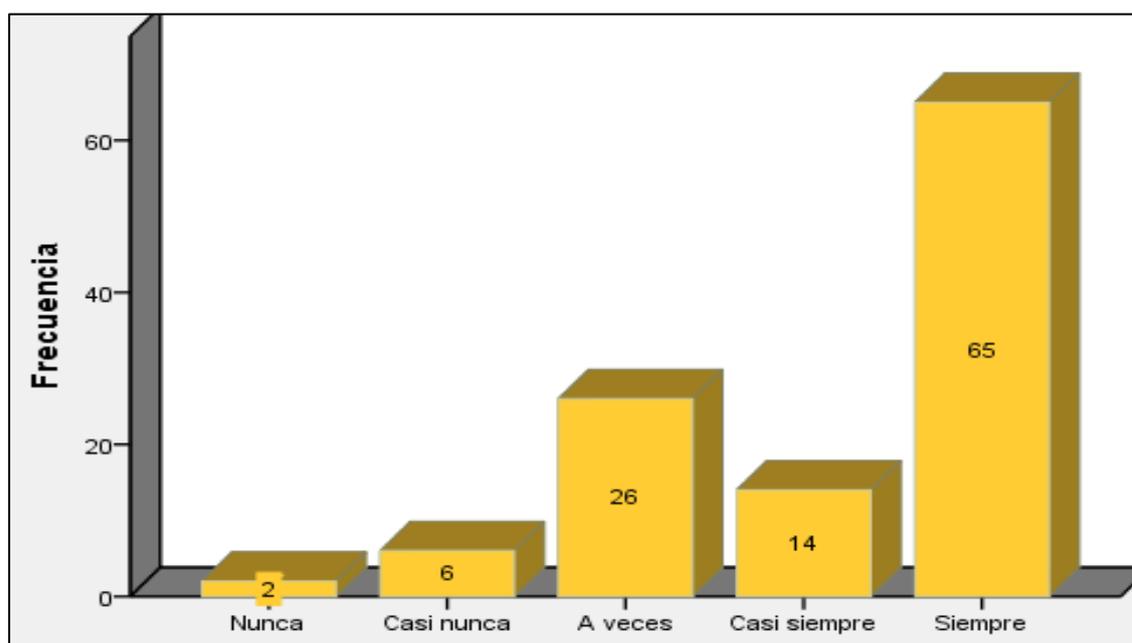


Figura 34: Distribución porcentual de la pregunta 8.

Interpretación:

Respecto a la pregunta ocho, 65 encuestados que representan al 57.52% respondieron Siempre, 26 encuestados que representan al 23.01% indicaron A veces, 14 encuestados que representan al 12.39% refirieron Casi siempre, 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Casi nunca y 2 encuestados que representan al 1.77% respondieron Nunca.

Pregunta 9

La supervisión directa sirve para la constitución de los objetivos de una empresa de Transportes de Valores?

Tabla 46

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	3.5	3.6	3.6
	A veces	4	3.5	3.6	7.2
	Casi siempre	80	70.8	72.1	79.3
	Siempre	23	20.4	20.7	100.0
	Total	111	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.8		
Total		113	100.0		

Fuente: Reporte de SPSS

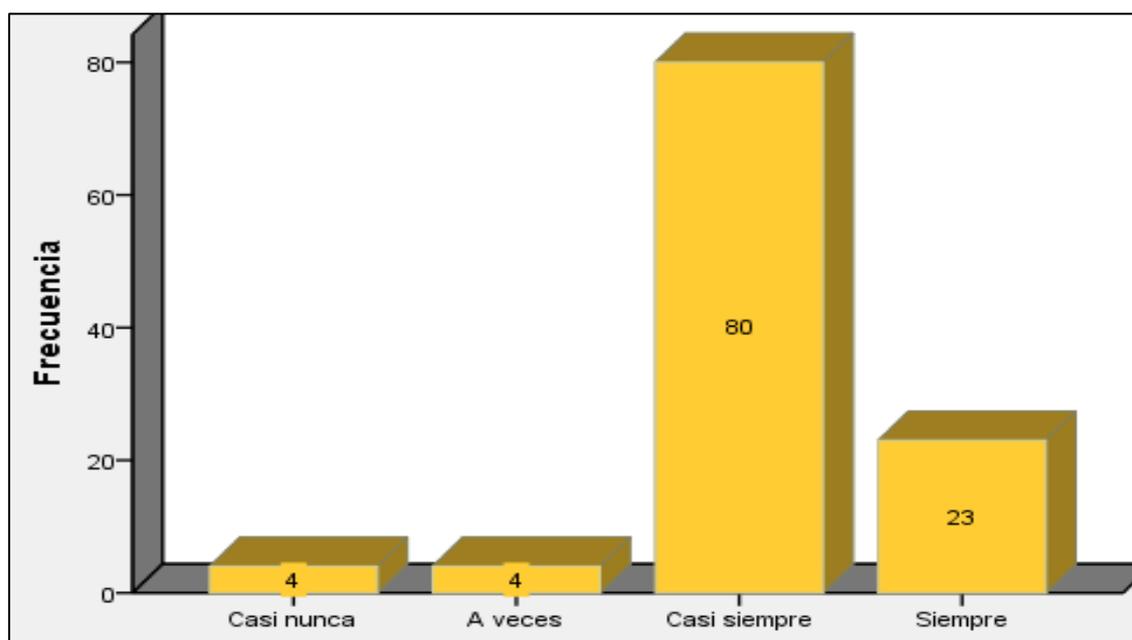


Figura 35: Distribución porcentual de la pregunta 9.

Interpretación:

Respecto a la pregunta nueve, 80 encuestados que representan al 72.07% respondieron Casi siempre, 23 encuestados que representan al 20.72% indicaron Siempre, 4 encuestados que representan al 3.60% refirieron A veces y Casi nunca respectivamente, y 2 encuestados que representan al 1.8% no respondieron a las preguntas.

Pregunta 10

La supervisión directa cuida los activos expuestos a riesgos como robo de material y dinero en la empresa de Transporte de Valores?

Tabla 47

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	3.5	3.6	3.6
	A veces	14	12.4	12.6	16.2
	Casi siempre	64	56.6	57.7	73.9
	Siempre	29	25.7	26.1	100.0
	Total	111	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.8		
Total		113	100.0		

Fuente: Reporte de SPSS

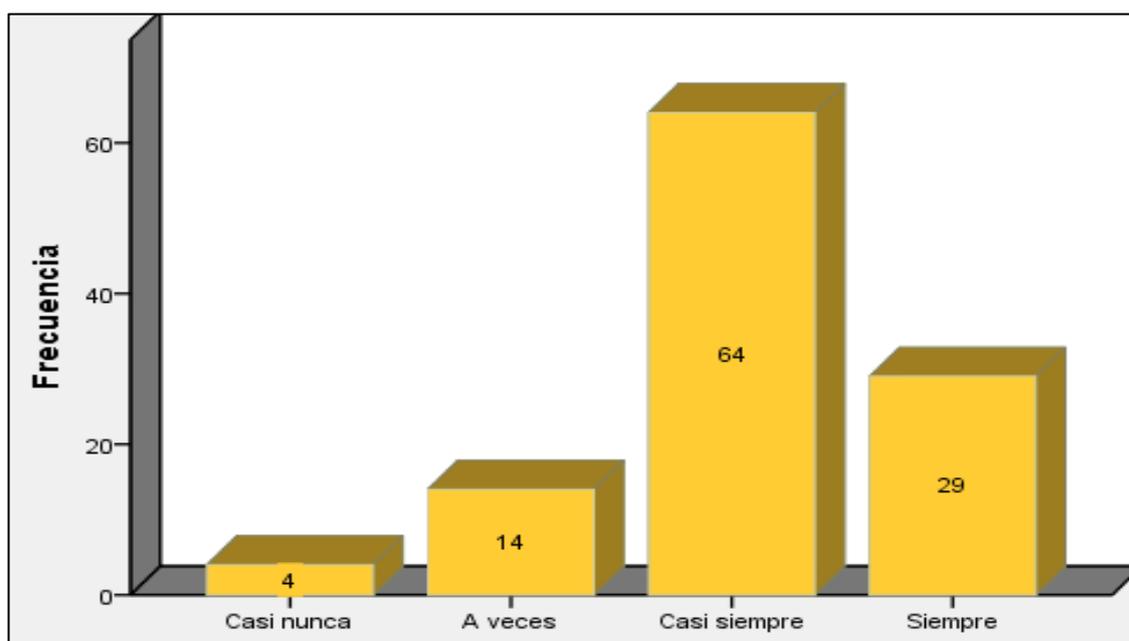


Figura 36: Distribución porcentual de la pregunta 10.

Interpretación:

Respecto a la pregunta diez, 64 encuestados que representan al 57.66% respondieron Casi siempre, 29 encuestados que representan al 26.13% indicaron Siempre, 14 encuestados que representan al 12.61% refirieron A veces, 4 encuestados que representan al 3.60% respondieron Casi nunca y 2 encuestados que representan al 1.8% no respondieron a las preguntas.

Pregunta 11

La interacción directa entre el gerente y sus empleados se desarrollan de manera fluida en la empresa de Transporte de Valores?.

Tabla 48

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	8.8	8.8	8.8
	Casi nunca	38	33.6	33.6	42.5
	A veces	48	42.5	42.5	85.0
	Casi siempre	7	6.2	6.2	91.2
	Siempre	10	8.8	8.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

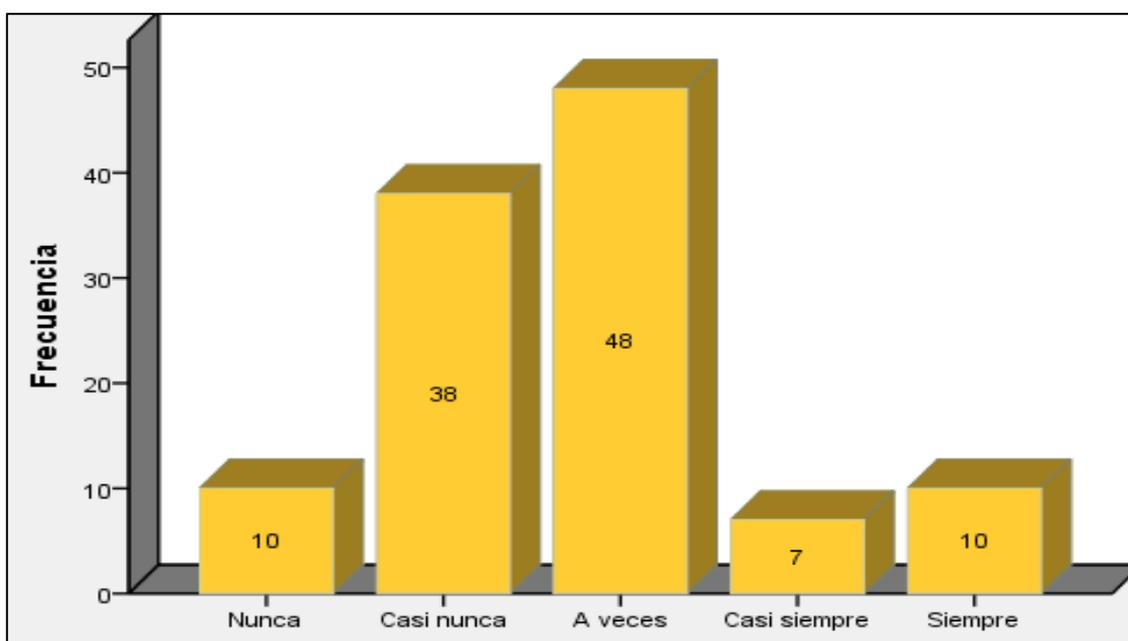


Figura 37: Distribución porcentual de la pregunta 11.

Interpretación:

Respecto a la pregunta once, 48 encuestados que representan al 42.48% respondieron A veces, 38 encuestados que representan al 33.63% indicaron Casi nunca, 10 encuestados que representan al 8.85% refirieron Nunca, 10 encuestados que representan al 8.85% respondieron Siempre y 7 encuestados que representan al 6.19% respondieron Casi siempre.

Pregunta 12

En las interacciones directas entre los gerentes y los empleados se ponen en conocimiento las modalidades de fraudes internos en la empresa?

Tabla 49

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	10.6	10.6	10.6
	Casi nunca	60	53.1	53.1	63.7
	A veces	27	23.9	23.9	87.6
	Casi siempre	9	8.0	8.0	95.6
	Siempre	5	4.4	4.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

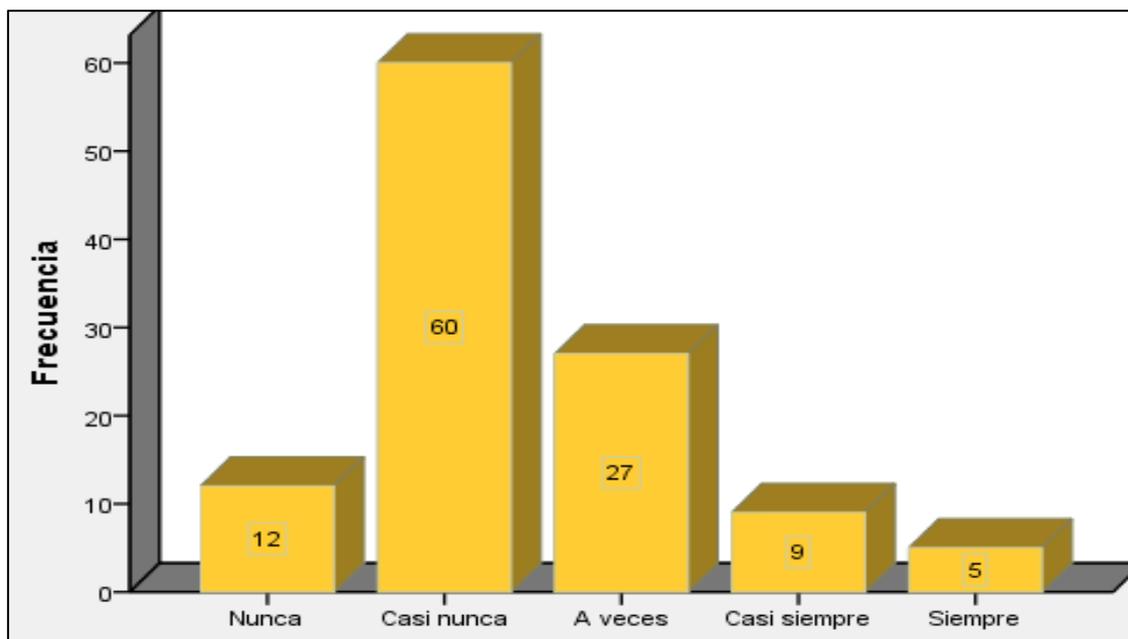


Figura 38: Distribución porcentual de la pregunta 12.

Interpretación:

Respecto a la pregunta doce, 60 encuestados que representan al 53.10% respondieron Casi nunca, 27 encuestados que representan al 23.89% indicaron A veces, 12 encuestados que representan al 10.62% refirieron Nunca, 9 encuestados que representan al 7.96% respondieron Casi siempre y 5 encuestados que representan al 4.42% respondieron Siempre.

Pregunta 13

Después que una actividad ha sido ejecutada (siniestro), se ponen en conocimiento al personal de la empresa mediante reportes confiables?

Tabla 50

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	15.9	15.9	15.9
	Casi nunca	14	12.4	12.4	28.3
	A veces	61	54.0	54.0	82.3
	Casi siempre	15	13.3	13.3	95.6
	Siempre	5	4.4	4.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

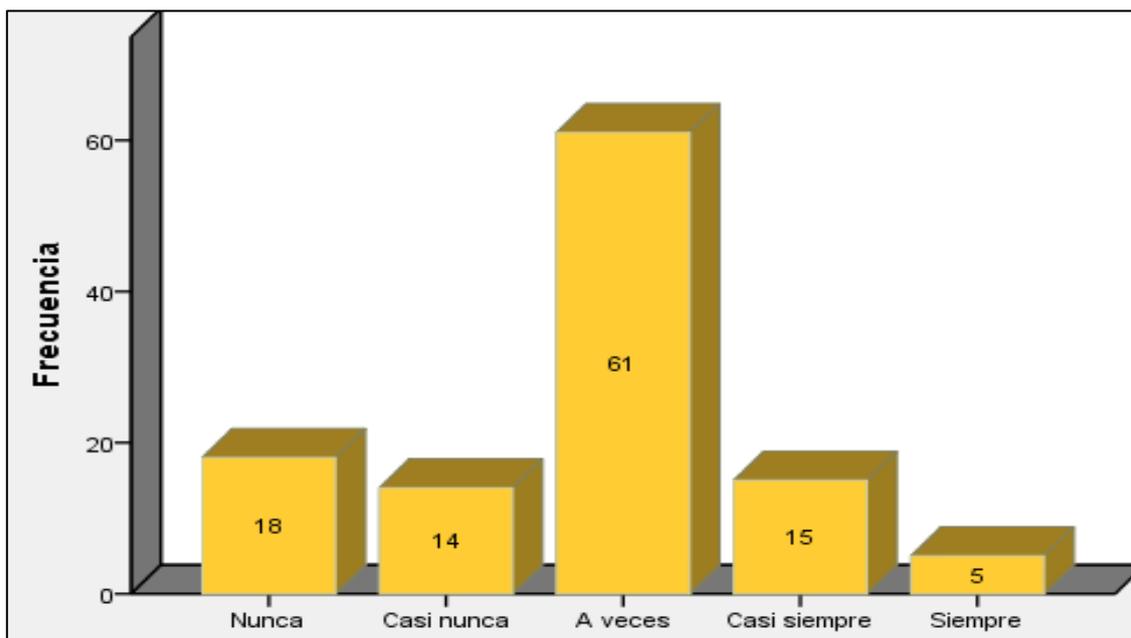


Figura 39: Distribución porcentual de la pregunta 13.

Interpretación:

Respecto a la pregunta trece, 61 encuestados que representan al 53.98% respondieron A veces, 18 encuestados que representan al 15.93% indicaron Nunca, 15 encuestados que representan al 13.27% refirieron Casi siempre, 14 encuestados que representan al 12.39% respondieron Casi nunca y 5 encuestados que representan al 4.42% respondieron Siempre.

Pregunta 14

Después de un robo de dinero en la empresa, la gerencia realiza actividades de retroalimentación al personal a fin de advertirlos?

Tabla 51

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	14.2	14.2	14.2
	Casi nunca	50	44.2	44.2	58.4
	A veces	26	23.0	23.0	81.4
	Casi siempre	15	13.3	13.3	94.7
	Siempre	6	5.3	5.3	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

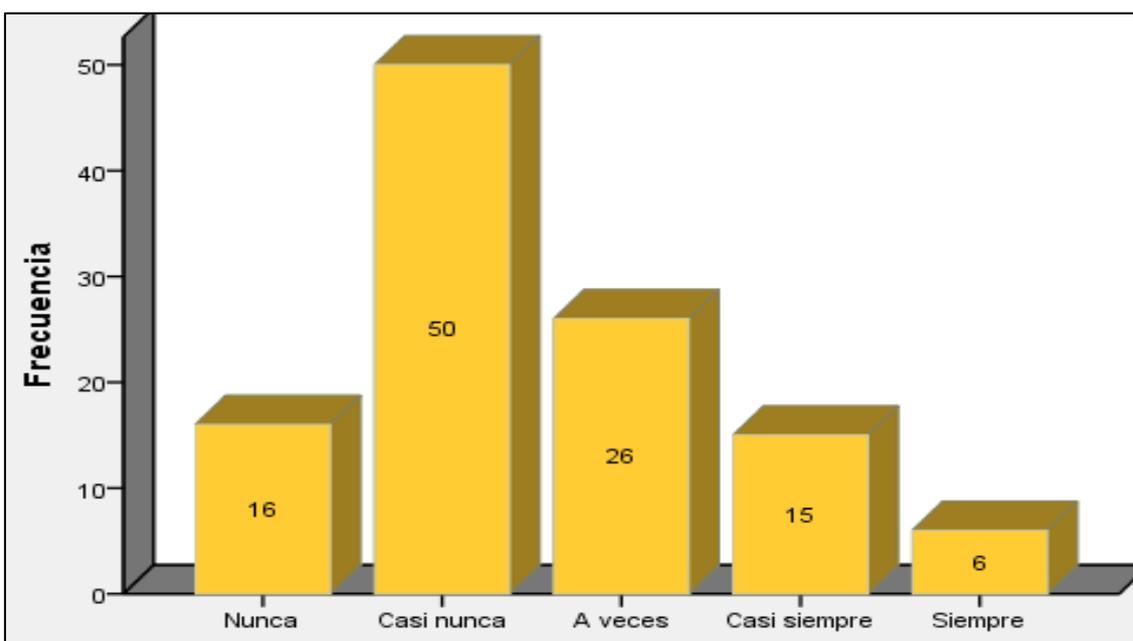


Figura 40: Distribución porcentual de la pregunta 14.

Interpretación:

Respecto a la pregunta catorce, 50 encuestados que representan al 44.25% respondieron Casi nunca, 26 encuestados que representan al 23.01% indicaron A veces, 16 encuestados que representan al 14.16% refirieron Nunca, 15 encuestados que representan al 13.27% respondieron Casi siempre y 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Siempre.

Pregunta 15

La variación del comportamiento laboral entre el desempeño real y desempeño estándar son indicadores de fraudes internos en el personal de la empresa?

Tabla 52

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.5	3.5
	Casi nunca	14	12.4	12.4	15.9
	A veces	78	69.0	69.0	85.0
	Casi siempre	12	10.6	10.6	95.6
	Siempre	5	4.4	4.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

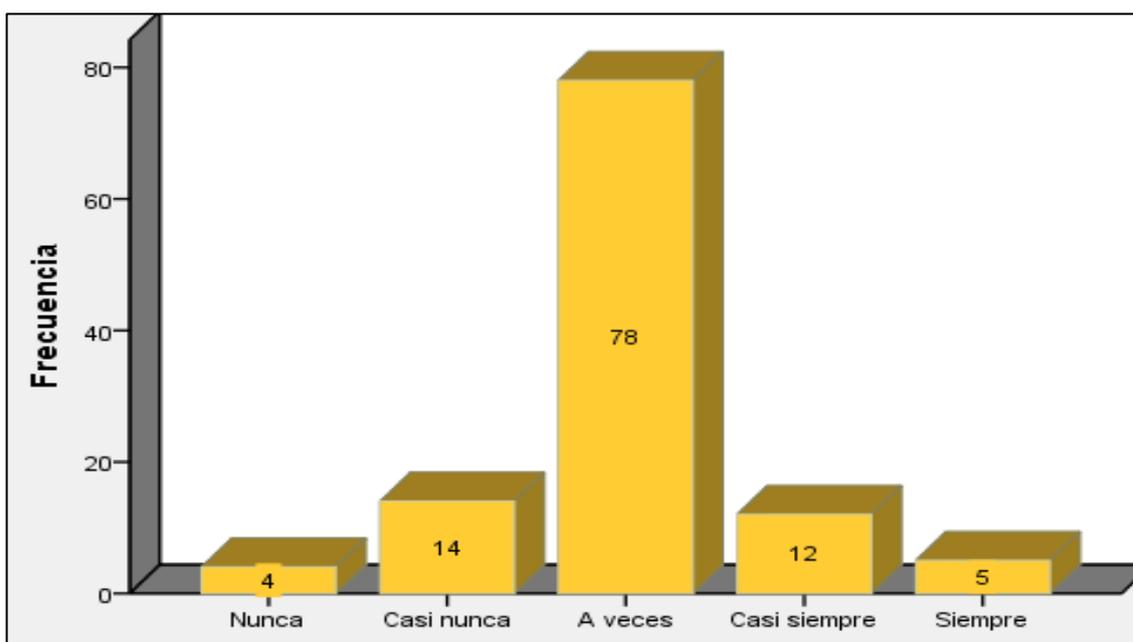


Figura 41: Distribución porcentual de la pregunta 15.

Interpretación:

Respecto a la pregunta quince, 78 encuestados que representan al 69.03% respondieron A veces, 14 encuestados que representan al 12.39% indicaron Casi nunca, 12 encuestados que representan al 10.62% refirieron Casi siempre, 5 encuestados que representan al 4.42% respondieron Siempre y 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Nunca.

Pregunta 16

La gerencia motiva a los colaboradores reconociendo públicamente sus logros ante la solución de un problema?

Tabla 53

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	19.5	19.5	19.5
	Casi nunca	46	40.7	40.7	60.2
	A veces	28	24.8	24.8	85.0
	Casi siempre	7	6.2	6.2	91.2
	Siempre	10	8.8	8.8	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

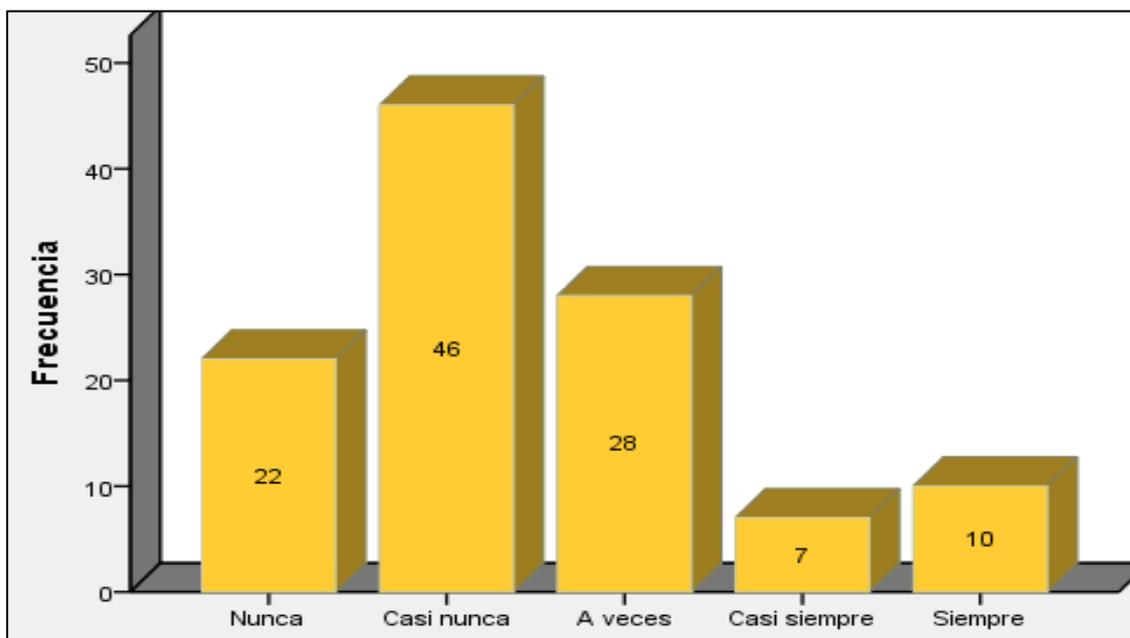


Figura 42: Distribución porcentual de la pregunta 16.

Interpretación:

Respecto a la pregunta dieciséis, 46 encuestados que representan al 40.71% respondieron Casi nunca, 28 encuestados que representan al 24.78% indicaron A veces, 22 encuestados que representan al 19.47% refirieron Nunca, 10 encuestados que representan al 8.85% respondieron Siempre y 7 encuestados que representan al 6.19% respondieron Casi siempre.

Pregunta 17

La motivación en el área es más reiterativa cuando se detecta un error y el colaborador que lo provoca es animado en su continuidad laboral?

Tabla 54

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	14.2	14.2	14.2
	Casi nunca	56	49.6	49.6	63.7
	A veces	24	21.2	21.2	85.0
	Casi siempre	11	9.7	9.7	94.7
	Siempre	6	5.3	5.3	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

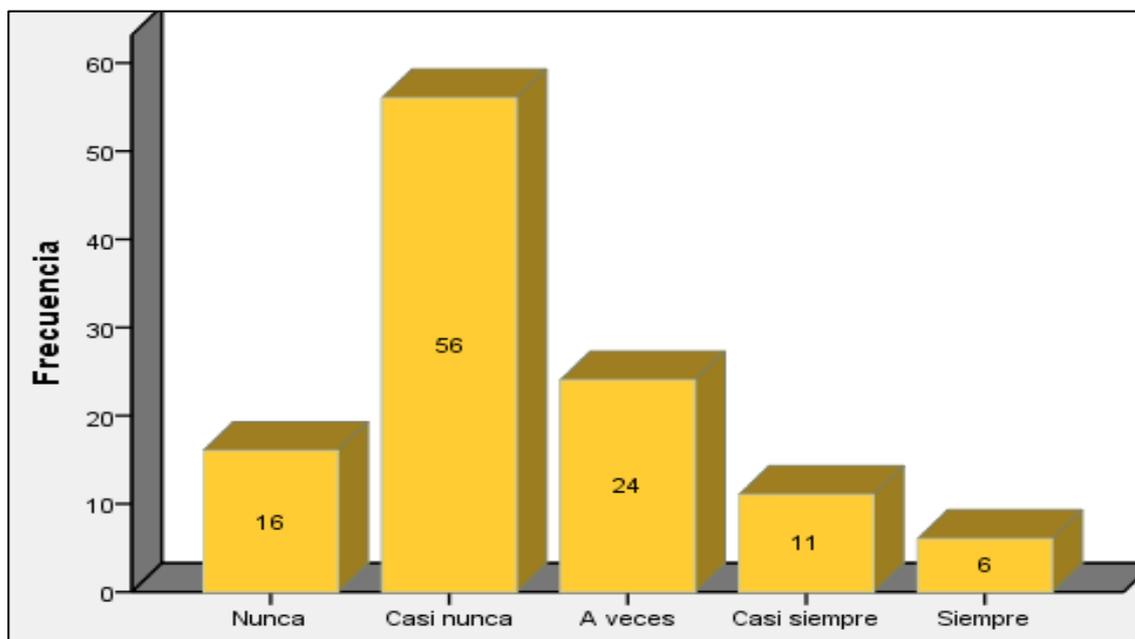


Figura 43: Distribución porcentual de la pregunta 17.

Interpretación:

Respecto a la pregunta diecisiete, 56 encuestados que representan al 49.56% respondieron Casi nunca, 24 encuestados que representan al 21.24% indicaron A veces, 16 encuestados que representan al 14.16% refirieron Nunca, 11 encuestados que representan al 9.73% respondieron Casi siempre y 6 encuestados que representan al 5.31% respondieron Siempre.

Pregunta 18

Cuándo una actividad se ejecuta y se identifica la debilidad se cuenta con un plan de contingencia que permite solución oportuna?

Tabla 55

Estadística descriptiva por frecuencia de la pregunta 18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.5	3.5	3.5
	Casi nunca	22	19.5	19.5	23.0
	A veces	65	57.5	57.5	80.5
	Casi siempre	13	11.5	11.5	92.0
	Siempre	9	8.0	8.0	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Fuente: Reporte de SPSS

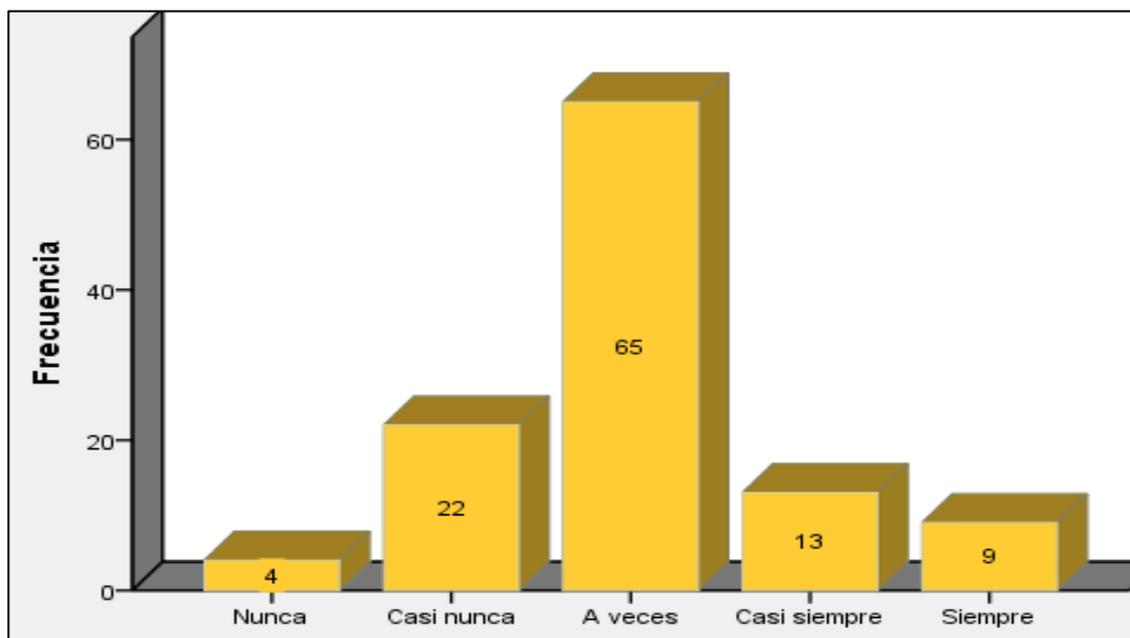


Figura 44: Distribución porcentual de la pregunta 18.

Interpretación:

Respecto a la pregunta dieciocho, 65 encuestados que representan al 57.52% respondieron A veces, 22 encuestados que representan al 19.47% indicaron Casi nunca, 13 encuestados que representan al 11.50% refirieron Casi siempre, 9 encuestados que representan al 7.96% respondieron Siempre y 4 encuestados que representan al 3.54% respondieron Nunca.