



# **Cultura** organizacional y **control** interno en el **sector** construcción

Caso de estudio de una empresa peruana

Melina Anabel Horna García  
Diana Soledad Carbajal Aguilar  
Marco Antonio Junior Cerna Vasquez  
Mario Roberto Olaya Reyes  
Segundo Eloy Soto Abanto



Religación Press | Administración



# **Cultura organizacional y control interno en el sector construcción**

Caso de estudio de una empresa peruana

Melina Anabel Horna García, Diana Soledad Carbajal Aguilar, Marco Antonio Junior Cerna Vásquez Mario Roberto Olaya Reyes, Segundo Eloy Soto Abanto

RELIGACION PRESS · QUITO · 2023



### **Equipo Editorial**

Roberto Simbaña Q. Director Editorial  
Felipe Carrión. Director de Comunicación  
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial  
Ana Wagner. Asistente Editorial

### **Consejo Editorial**

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus  
Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa



**Religación Press**, es una iniciativa del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades desde América Latina (CICSHAL)

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico: [press@religacion.com](mailto:press@religacion.com)

[www.religacion.com](http://www.religacion.com)

## Cultura organizacional y control interno en el sector construcción. Caso de estudio de una empresa peruana

Primera Edición: 2023 Melina Anabel Horna García©, Diana Soledad Carbajal Aguilar©, Marco Antonio Junior Cerna Vásquez©, Mario Roberto Olaya Reyes©, Segundo Eloy Soto Abanto© Religación Press©

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 328.36 - Organización y disciplina internas

Clasificación Thema: KJU - Teoría y comportamiento organizativos

Público objetivo: Profesional/Académico

Colección: Administración

Serie: Empresa y gestión

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2023-03-17

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



### Citar como (APA 7)

Horna García, M.A., Carbajal Aguilar, D. S., Cerna Vásquez, M. A. J., Olaya Reyes, M. R., Soto Abanto, S. E. (2023). *Cultura organizacional y control interno en el sector construcción. Caso de estudio de una empresa peruana*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.30>

ISBN: 978-9942-7080-8-3



<https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.30>



## **Revisión por pares / Peer Review**

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

## Sobre los autores

### *Melina Anabel Horna García*

Contadora Pública Colegiada egresada de la Universidad César Vallejo, con maestría concluida en Gestión Pública con amplia experiencia laboral en el sector público y privado.

Universidad César Vallejo - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-9022-8548>  
mhornag@ucvvirtual.edu.pe

### *Diana Soledad Carbajal Aguilar*

Contadora pública colegiada egresada de la Universidad César Vallejo, actualmente se desempeña como contadora en una empresa constructora en la ciudad de Trujillo. Universidad César Vallejo - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-1047-8978>  
solecarbajal@hotmail.com

### *Marco Antonio Junior Cerna*

Docente del PFA de la Universidad César Vallejo. Ingeniero Civil de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo con Distinción Académica y Maestro en Gerencia de la Construcción Moderna en la UPAO. Estudios de Doctorado en Ingeniería Civil en la Universidad Nacional del Santa. Investigador en el área de Tecnología del Concreto y Estructuras. Universidad César Vallejo - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-8259-5444>  
mcernav@ucvvirtual.edu.pe

### *Mario Roberto Olaya Reyes*

Maestro en Ingeniería, con mención en Gerencia de la Construcción Moderna, egresado de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO). Ing. Civil egresado de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO). Lic. en Administración egresado de la de la Universidad César Vallejo (UCV). Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad, en la Universidad César Vallejo (UCV).

Universidad César Vallejo - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-7465-028X>  
mrolayar@ucvvirtual.edu.pe

### *Segundo Eloy Soto Abanto*

Doctor en Administración por la Universidad César Vallejo, Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Gerencia de Operaciones e Ingeniero Estadístico por la Universidad Nacional de Trujillo. Autor de artículos científicos y libros en las áreas de Ciencias Sociales e Ingeniería. Docente de la Universidad César Vallejo.

Universidad César Vallejo - Perú  
<https://orcid.org/0000-0003-1004-5520>  
ssotoa@ucv.edu.pe





## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo, la investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, aplicado a una muestra de 17 colaboradores administrativos haciendo uso de las técnicas de encuesta y entrevista semiestructurada. La investigación tuvo como resultados que entre las variables cultura organizacional y el control interno hay una relación positiva ( $\rho = 0.620$ ) y significativa ( $p = 0.008$ ). Por último, se llegó a la conclusión de que existe una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y el control interno por lo que la organización debe enfatizarse en mejorar la cultura organizacional creando valores compartidos en los colaboradores para que de esta manera se evidencie mejores resultados en el control interno para el logro de los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; control; construcción civil.

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between the organizational culture and the internal control of the construction and real estate company of Trujillo city. The research had a quantitative approach, applied type, with non-experimental design, cross-sectional and scope correlational, applied to a sample of 17 administrative collaborators making use of survey and semi-structured interview techniques. The research had as results that between the variables organizational culture and internal control there is a positive ( $\rho = 0.620$ ) and significant ( $p = 0.008$ ) relationship. Finally, it was concluded that there is a significant and positive relationship between the organizational culture and internal control, so the organization must emphasize on improving the organizational culture creating shared values in the collaborators so that in this way better results are evidenced in internal control for the achievement of institutional objectives.

**Keywords:** Organizational culture; control; Construction engineering.

# Contenido

Revisión por pares / Peer Review	7
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	11
Dedicatoria	17

## Capítulo 1

<b>La cultura organizacional como fuente de control eficiente y motivador en el control interno</b>	<b>19</b>
Introducción	20
Complejidades	21
Problema general	23
Objetivo	24

## Capítulo 2

<b>Cultura organizacional: una aproximación conceptual</b>	<b>27</b>
Investigaciones previas	28
Variables de investigación	32
Control interno	35

## Capítulo 3

<b>Tipo y diseño de investigación</b>	<b>40</b>
Tipo de Investigación	41
Diseño de Investigación	41
Variables y operacionalización	42
Variable Independiente	42
Cultura Organizacional	42
Variable dependiente	42
Control Interno	42
Población, muestra y muestreo	43
Población	43
Muestra	43
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
Técnicas e instrumentos	44
Validez	45
Confiabilidad	45
Procedimientos	46
Método de análisis de datos	46
Aspectos éticos	48

## Capítulo 4

<b>El sector construcción, cultura organizacional y control interno</b>	<b>50</b>
Objetivo específico 1	51
Objetivo específico 2	62
Objetivo específico 3	71
Objetivo General	73

<b>Capítulo 5</b>	
<b>Cultura organizacional y control interno a debate</b>	<b>75</b>
Discusión	76
Conclusiones	84
Recomendaciones	85

<b>Referencias</b>	<b>88</b>
--------------------	-----------

## Anexo

Anexo 1: Matriz de Operacionalización de variables	96
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos	98
CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CONTROL INTERNO	103
GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO	103

## Tablas

Tabla 1. Técnicas e instrumentos aplicados en el presente estudio.	44
Tabla 2. Lista de expertos.	45
Tabla 3. Coeficientes del Alfa de Cronbach de los instrumentos.	46
Tabla 4. Intervalo para variable de cultura organizacional.	47
Tabla 5. Intervalo para variable de control interno.	47
Tabla 6. Nivel de la cultura organizacional en la empresa constructora e inmobiliaria.	51
Tabla 7. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión.	53
Tabla 8. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Adaptabilidad.	54
Tabla 9. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Participación.	56
Tabla 10. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Consistencia.	58
Tabla 11. Análisis de la Guía de entrevista semiestructurada para evaluar la cultura organizacional.	61
Tabla 12. Nivel del control interno en la empresa constructora e inmobiliaria.	62
Tabla 13. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Ambiente de Control.	65
Tabla 14. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión evaluación de riesgos.	66
Tabla 15. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión actividades de control.	68
Tabla 16. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Información y Comunicación.	69
Tabla 17. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Monitoreo.	70
Tabla 18. Análisis de la Guía de entrevista semiestructurada para evaluar el control interno.	71
Tabla 19. Prueba de correlación de Spearman entre las dimensiones de la cultura organizacional y el control interno.	72
Tabla 20. Prueba de correlación de Spearman entre cultura organizacional y control interno.	73



| Colección Administración |

**Cultura organizacional y control interno  
en el sector construcción**  
Caso de estudio de una empresa peruana

· Serie ·

**Empresa y gestión**





## **Dedicatoria**

A Dios por concedernos salud y la fuerza necesaria para alcanzar nuestros objetivos trazados. Con mucho amor y gratitud a nuestras familias, quienes con su apoyo, cariño y sacrificios son el constante estímulo en todos los días de nuestras vidas para seguir sobresaliendo.



## **Capítulo 1**

La cultura organizacional como fuente de control eficiente y motivador en el control interno

## Introducción

Actualmente las organizaciones se preocupan en que los objetivos institucionales sean cumplidos, así a través de controles de gestión miden el desempeño organizacional verificando los resultados de la entidad en cantidades y cualidades basados en un proceso relacionado con la cultura organizacional (Guerra de Sousa et al., 2017). La cultura organizacional es una fuente de control eficiente y motivador en el control interno, desarrollando una cultura de empoderamiento y cumplimiento capaz de correlacionar las perspectivas de los empleados con los objetivos deseados por la entidad (Domnişoru et al., 2017).

A nivel mundial, las organizaciones empresariales presentaron dificultades en los controles internos, en China la implementación de controles internos en las Pymes enfrentó desafíos debido a problemas relacionados con los colaboradores (Adegboyegun et al., 2020), las microempresas mexicanas presentaron deficiencias en el control interno lo que incidió directamente en su crecimiento empresarial (Pelayo et al., 2019). En Malasia se determinó que las empresas constructoras e inmobiliarias son las más importantes de la actividad económica y la mayoría de las fallas suscitadas en las organizaciones se debió a que no tenían un sistema de control interno o la aplicación era ineficaz (Wan et al., 2019).

El control interno es clave en una organización, pues con esto se logra realizar un trabajo oportuno creando con-

fianza y seguridad en el entorno de las personas que intervienen (Camacho et al., 2017). En los dos últimos años, el 41% de empresas peruanas afirmaron que han sido víctimas de fraudes, así como también que han perdido oportunidades de negocios contra sus competidores creyendo que ha habido soborno de por medio, mostrando que existe carencia de valores organizacionales en las entidades, ante estas constantes amenazas las compañías suman los esfuerzos necesarios para poder combatirlo (PWC, 2020).

La empresa constructora en estudio, es una empresa que viene desarrollando sus actividades en el rubro de construcción, estas vienen aumentando de manera progresiva demostrando un crecimiento continuo en el rubro, a inicios del 2019 se implementó un sistema de control interno con el fin de mejorar las deficiencias en los procedimientos y funciones de la estructura administrativa que afectaban el cumplimiento de logros y objetivos propuestos en la empresa, buscando alcanzar mejoras en la gestión empresarial, identificar y mitigar riesgos y fortalecer la cultura en los colaboradores.

## **Complejidades**

Diversos factores como la complejidad del negocio en el sector construcción, la alta rotación laboral, la poca frecuencia de los proyectos, regulaciones inadecuadas y la ausencia de un control interno hacen que la gestión de sus operacio-

nes sea menos efectiva y eficiente (Wan et al., 2019). Así también la inadecuada supervisión, las deficiencias en la gestión de riesgos, socialización de protocolos y la inadecuada implementación de cumplimiento y verificación de políticas (Alfaro et al., 2020), otros factores como género, edad y educación de los empleados indica el nivel de compromiso de los empleados con el cumplimiento del control interno que se orienta a garantizar que las organizaciones sean eficientes y eficaces (Mutnuro, 2016). En la empresa constructora e inmobiliaria en estudio la falta de evaluación al control interno, la cultura de los miembros de la organización respecto a los nuevos cambios con la implementación del control interno y la complejidad del negocio hacen que la organización no llegue a cumplir con los objetivos planteados.

Si no se conoce los resultados del sistema del control interno y no se evalúa la cultura de la organización, la empresa podría verse afectada ya que no se conocería las fallas suscitadas en la organización afectando al cumplimiento de las metas y objetivos planteados. La debilidad de los controles internos, así como la falta de supervisión puede impactar directamente al cumplimiento de las metas y objetivos e incluso puede conllevar hacer acciones de fraude (Zakaria et al., 2016). Los comportamientos éticos y la integridad dentro de las organizaciones podrían contrarrestar las acciones fraudulentas, enfatizándose a lograr un buen nivel organizacional (Zahari, 2020).

El tema de investigación es cultura organizacional y control interno en una empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo. Para estudiar el control interno se basó en el COSO (2013); para la cultura organizacional se consideró los aportes de García (2017). El estudio se fundamenta en lo planteado por Vargas et al. (2016), donde establecen que el control es fundamental para medir el desempeño, pero no es suficiente medirlo solo, necesita estar vinculado con la cultura organizacional, de esta manera los valores y creencias que adopten se abordarán como un trabajo necesario para lograr la misión y visión organizacional.

## **Problema general**

Tras la revisión de diversas investigaciones y el análisis de la situación actual de la entidad se planteó como problema general: ¿cuál es la relación entre la cultura organizacional y el control interno de una empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo?, de manera específica se planteó las siguientes interrogantes: ¿cuál es el nivel de la cultura organizacional de la empresa constructora e inmobiliaria?, ¿cuál es el nivel del control interno de la empresa constructora e inmobiliaria? ¿cuál es la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e Inmobiliaria?

De acuerdo a los criterios propuesto por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el presente estudio se justi-

ficó por el criterio de conveniencia ya que con los resultados que se obtenga de la investigación, la entidad estudiada podrá establecer mejores estrategias para lograr los objetivos institucionales; implicaciones prácticas ya que ayudará a la empresa a conocer los niveles de la cultura organizacional y el control interno y a través de las recomendaciones que se plantee pueda mejorar para alcanzar sus objetivos trazados en la organización; utilidad metodológica porque se puede tomar como base para desarrollar futuros estudios que comprenda las variables planteadas en la investigación.

## **Objetivo**

Respecto a los objetivos se planteó como objetivo general: determinar la relación entre la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo y de forma específica: Identificar el nivel de la cultura organizacional de la empresa constructora e inmobiliaria, Identificar el nivel del control interno de la empresa constructora e inmobiliaria, determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e Inmobiliaria.

Como hipótesis se planteó que la relación entre la cultura organizacional y el control interno es positiva y significativa en la empresa constructora e inmobiliaria en estudio.







## **Capítulo 2**

Cultura organizacional: una aproximación conceptual

## Investigaciones previas

Tras la revisión de investigaciones de artículos científicos desarrollado en distintos países del mundo se encontró que la cultura organizacional se ha transformado en una variable importante para las empresas ya que a partir de ésta los colaboradores adoptan nuevos valores y comportamientos ayudando a mejorar la efectividad del control interno (Shafie et al., 2019) y a partir de estas variables la empresa pueda obtener mayores beneficios y mejorar su desempeño (Teräväinen et al., 2018; Shabri et al., 2016).

A nivel internacional se encontró una investigación de enfoque cuantitativo realizado en Malasia a ejecutivos de cooperativas, a través de cuestionarios se analizó la estructura organizacional, cultura organizacional y ambientales que influyeron en la efectividad del control interno, donde se determinó que la cultura organizacional estuvo positivamente relacionada con la efectividad de control interno, así una fuerte cultura organizacional incrementó la efectividad del control interno (Shafie et al., 2019).

En un artículo científico de enfoque cualitativo desarrollado en Finlandia se evaluó la cultura organizacional en industrias de construcción, a través de encuestas a ciento veintiún profesionales, donde se determinó según la percepción de profesionales que la cultura organizacional más dominante en las industrias de construcción es una cultura

moldeada por tradición, lealtad y compromiso del personal (Clan) y una cultura con ausencia de niveles jerárquicos (ad-hocracia), teniendo en cuenta que la cultura organizacional siempre afecta el comportamiento de los individuos (Terä-väinen et al., 2018).

En la publicación de un artículo científico desarrollado en España con una muestra de ciento dos empresas españolas se estudió la variable cultura organizacional donde encontraron que los colaboradores buscaron su compromiso en beneficio de la cultura organizacional de estructuras horizontales donde hay poca distancia jerárquica, para lograr un mayor compromiso de los colaboradores, así las decisiones gerenciales debe tomar en cuenta las iniciativas de los colaboradores, delegar funciones y responsabilidades que permita participar en la gestión de problemas o desarrollo de la organización para fortalecer la relación entre diferentes niveles jerárquicos (Triguero et al., 2018).

En estudios realizados a organizaciones de diferentes orígenes como Estados Unidos, Brasil y China a través de entrevistas a cincuenta gerentes se determinó que la cultura organizacional influye en la toma de decisiones de los gerentes, ya sea actuar a partir de las políticas y normas de la empresa, usarlo como herramienta de apoyo o utilizar el aprendizaje de la relación con sus compañeros de trabajo (Marchisotti et al., 2017).

En una investigación de enfoque cuantitativo realizada a gerentes de 299 empresas del sector productivo y financiero se determinó que el control interno tuvo un papel importante en el logro de objetivos operativos y estratégicos valorando a la cultura organizacional como factor importante para el logro de los objetivos (Korkmaz, 2020). Así también Akhmetshin et al. (2018), indicó que para mejorar el control interno se debe asociar con la adaptabilidad ya que fue el principio para conformar estructuras organizativas que garantizaron respuestas rápidas ante los cambios y ayudó a mejorar la eficiencia de las actividades de control mediante procesos innovadores.

En la investigación de un artículo científico realizada en Babahoyo – Ecuador donde se evaluó el control interno de un hospital, donde se encontró que a través de encuestas realizadas a profesionales la mayoría afirmó que en la institución no existió controles adecuados, así concluyó que las acciones de control interno que se aplicaron fueron deficientes lo que no permitió demostrar la eficiencia del recurso humano, la satisfacción de los clientes y el logro de objetivos financieros (Camacho et al., 2017).

Juwita y Adzkhiyah (2017), en su estudio realizado en Indonesia a 46 colaboradores a través de cuestionarios, entrevistas y observación para determinar la influencia del control interno y la cultura organizacional en el desempeño gerencial, llegaron a la conclusión que existió una influencia significativa entre el control interno y la cultura organiza-

cional y simultáneamente se tuvo una influencia en el desempeño gerencial.

En el estudio realizado por Celis y García (2017), en su investigación que tuvo por objetivo el diseño y análisis de una propuesta para mejorar el control interno mediante la participación de colaboradores en una universidad, encontraron que los colaboradores no participaron de las políticas de gestión universitaria y simplemente se limitaron a realizar su funciones, por lo que se propuso no solo ejecutar capacitación a los colaboradores, sino que además realizar reuniones de coordinación y más trabajo en equipo.

Así también, en Malasia, en el estudio de enfoque cualitativo que se realizó en las cooperativas, se analizó los efectos del control interno en la donde determinó que la implementación y seguimiento del control interno en cada uno de sus componentes ayudaron a alcanzar objetivos comerciales, así concluyó que los controles internos aplicados en la cooperativa fueron efectivos y satisfactorios (Shabri et al., 2016).

Según Sacchetti y Tortia (2016), en su investigación realizada para analizar la gobernanza de las empresas cooperativas en Europa, pudieron encontrar que para que la coordinación entre empresas pueda ser consistente estas deben difundir valores y principios cooperativos entre sus colaboradores, además de mejorar los medios de comunicación entre cooperativas.

En una investigación realizada a 35 colaboradores administrativos de una entidad de Yauli – La Oroya con el fin de determinar la relación de las variables cultura organizacional y control interno se concluyó que entre la cultura organizacional y el control interno existe una relación directa ( $\rho = 0.785$ ) y significativa ( $p = 0.000$ ) (Oseda et al., 2020).

Así también Fonseca (2016), en su investigación que realizó a una empresa en Lima a través de encuestas a los colaboradores, encontró que el control interno sumado a la proyección de ventas y la fijación de metas permitió detectar las debilidades y amenazas así como aprovechar las oportunidades y fortalezas que ayudaron a obtener mejores resultados, de tal manera concluyó que la disposición de diversas políticas y procedimientos en el control interno facilita la mejora de los procesos optimizando los recursos y una información confiable por lo que debe ser evaluado y supervisado para reducir los errores que se pueden suscitar.

## **Variables de investigación**

Respecto a las variables a estudiar en esta investigación tenemos, cultura organizacional que deriva de la concepción diferente de los individuos y de la presencia de diferentes niveles y métodos, es muy importante para los integrantes de una organización ya que a partir de ella se construye una imagen de la realidad para comprender la estructura organizacional (Gentilin, 2015), puede crear un clima y espacio



apropiado para la innovación ya que consolidará una estrategia corporativa mejorando el desarrollo de los productos, servicios y procesos que representa la mejora de la rentabilidad para la empresa (Felizzola & Anzola, 2017). La cultura en la organización se considera como una reingeniería social en la que permite la resolución de conflictos, siendo una visión que se dirige a crear consensos sin crear hechos negativos para la organización (Castro & Ribeiro, 2016), orienta el comportamiento de las personas a través de creencias y valores construyendo una realidad social vinculado a la identidad de la organización, así también caracteriza a las organizaciones generando modelos mentales que provoquen procesos de forma práctica (Casagrande & Machado, 2016).

Es la adopción de conductas y la forma de actuar de una organización vinculado a los objetivos y metas convirtiendo la conciencia en un factor de producción y creando una cultura empresarial en la organización (De Guzmán, 2015), influye en evaluar la manera de comportarse y el actuar de las personas y la relación con la empresa expresando su autenticidad, así en las culturas que se enfocan en el control interno y cumplimiento de metas hay riesgo de que las personas tengan menos posibilidades de ser auténticos y no expresen realmente lo que valoran, piensan y sienten cuando trabajan (Glufke & Carvalho, 2015), es importante identificar la cultura o sub cultura de la organización para prestar atención sobre la importancia de los valores de la cultura organizacional, implementando prácticas para contribuir al logro de objetivos institucionales y satisfacción en los colaboradores (Da Paula et al., 2017). Se considera como

un factor importante dentro de una empresa, ya que se dirige a evaluar la conducta de los colaboradores, creando estrategias y climas agradables dentro de una organización para disminuir el retraso de las actividades y así obtener mejores logros organizacionales.

Tomando en cuenta los aportes de García (2017), se ha planteado cuatro dimensiones para el análisis de la variable Cultura Organizacional, donde define a la dimensión Dirección estratégica como el diseño de estrategias priorizadas para lograr la misión, visión, metas y objetivos de la organización; respecto a la dimensión adaptabilidad es el desarrollo de capacidades de la empresa que le permita la adaptación continua ante las situaciones que se presenten, implementando estrategias exigidas para adecuar los procesos internos y se evalúa a través del aprendizaje organizacional, la orientación al cliente, orientación al cambio y la innovación; en cuanto a la dimensión participación es el involucramiento de los colaboradores en la organización logrando que sus metas personales se alineen a las metas planteadas por la institución, mide componentes como empoderamiento, la orientación al equipo, capacidad de desarrollo y el liderazgo directivo; y por último la dimensión consistencia es la coherencia entre los valores de los instrumentos gerenciales y las actitudes y demás acuerdos establecidos en una entidad siendo coherentes de lo que se dice con lo que se hace, ya que a falta de ésta no se logrará los objetivos planteados, estableciendo procesos y procedimientos para lograr la institucionalización.

## Control interno

En cuanto al control interno, es definido como el proceso a cargo de todo el personal de la entidad que tiene como fin brindar seguridad razonable al plan de organización, la estructura y las políticas para salvaguardar los recursos financieros cumpliendo con los objetivos de forma eficiente y eficaz, impulsando a crear una nueva cultura administrativa en las organizaciones (Quinaluisa et al., 2018), para Vivanco (2017), es la forma de proteger a los activos de la entidad a través de los métodos, procedimientos y el plan de organización desarrollando eficazmente las directrices planteadas por la dirección presentando razonablemente la eficiencia de las operaciones integrando normas y procedimientos.

Para Pereira (2015), es la expresión que se enfoca a verificar, inspeccionar y monitorear las políticas propuestas en la entidad, los lineamientos de la estructura organizacional y los procedimientos establecidos permitiendo la prevención, dirección, corrección y observación de sucesos que pueden llegar a afectar el logro los de objetivos institucionales y a la vez ayuda a reducir los cuellos de botella que entorpecen la gestión. Esto se asocia al incremento de la posibilidad de supervivencia de la organización teniendo como indicador a la rentabilidad que mide la capacidad para competir y protegerse ante las variaciones del mercado (Zouaghi et al., 2017), justificado por la persecución de sus objetivos y la satisfacción de los accionistas (Daza, 2016).

Según el comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway (COSO), (2013) refiere que, el control interno ayuda a mantener y mejorar el logro de los objetivos permitiendo a las empresas adaptarse a los cambios operativos y comerciales, mitigar riesgos y apoyar en la toma de decisiones que beneficie a la organización por lo que la gerencia y los encargados de la supervisión deben aplicar el juicio para evaluar la efectividad del sistema. Es el seguimiento a las políticas, normas y procedimientos de la estructura orgánica de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos institucionales de forma eficiente y eficaz ayudando a prevenir y mitigar riesgos en la organización.

Basado en el COSO (2013), se estableció cinco dimensiones definiendo a ambiente de control como la unión de procesos, estructuras y normas las cuales permiten el avance del control interno en una organización, contiene los valores éticos y la integridad de la empresa; las medidas permiten que la dirección pueda establecer sus objetivos y valorar sus riesgos según la estructura administrativa y la designación de responsabilidades, impulsando el desempeño de los profesionales; la dimensión evaluación de riesgos se define como un proceso de interacción para la evaluación y la identificación de posibles riesgos a la consecución de los objetivos, considerando el impacto de cambios que pueden suscitarse en el entorno externo o interno de negocio haciendo ineficaz el sistema de control interno; define a la dimensión actividades de control como las procedimientos y políticas que se implementa en todos los niveles de la orga-

nización para aminorar los riesgos en el logro de objetivos; en cuanto a la dimensión información y comunicación es el proceso necesario para que los administradores garanticen el empleo de las normativas y puedan dirigir sus operaciones, se refiere a los métodos que se emplea para informar sobre las operaciones que ayuda a un mejor funcionamiento de los demás componentes; y la dimensión monitoreo se refiere a las evaluaciones periódicas del desempeño del control interno para identificar si funcionan adecuadamente y determinar si se está cumpliendo según lo planeado o existe la necesidad de modificar las condiciones.

La investigación se sustenta en aportes teóricos de diferentes autores como Vargas et al. (2016), donde establecen que el control interno es fundamental para medir el desempeño de la organización, pero no es suficiente medirlo solo, necesita estar vinculado con la cultura organizacional, de esta manera los valores y creencias que adopten se abordarán como un trabajo necesario para lograr la misión y visión organizacional, Robbins y Coulter (2014), establece que la cultura organizacional es una percepción de los empleados que lo experimentan dentro de una organización, las organizaciones en general tienen culturas ya sea fuertes en la que los valores son compartidos y están profundamente arraigados, teniendo mayor influencia en los empleados que las culturas débiles, Burbano (2017), establece que la dirección estratégica es vital para el logro de objetivos de una organización siendo muy importante para el control adecuado de la empresa facilitando la integración y vinculación de diver-

Los elementos con el entorno, Fraga (2014), estableció que las organizaciones adaptables incrementan el control, La adaptabilidad puede ser una contribución importante para la mejora de las organizaciones, orientándolo al desarrollo de estrategias adecuadas.



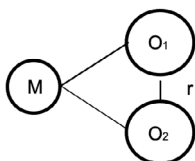
## **Capítulo 3**

Tipo y diseño de investigación



## Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tipo aplicada pues se basó en fundamentos teóricos ya reconocidos.



## Diseño de Investigación

El diseño fue no experimental pues las variables no fueron manipuladas para el desarrollo del presente estudio, de corte transversal puesto que el desarrollo fue realizado en un periodo determinado, y de alcance correlacional dado a que se midió la relación entre la cultura organizacional y el control interno de una empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo.

Donde:

M: Empresa constructora e inmobiliaria.

O<sub>1</sub>: Cultura organizacional

O<sub>2</sub>: Control interno

r: relación

## **Variables y operacionalización**

### **Variable Independiente**

#### *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional es una percepción de los empleados que lo experimentan dentro de una organización, las organizaciones en general tienen culturas ya sea fuertes en la que los valores son compartidos y están profundamente arraigados, teniendo mayor influencia en los empleados que las culturas débiles (Robbins & Coulter, 2014).

### **Variable dependiente**

#### *Control Interno*

El control interno ayuda a mantener y mejorar el logro de los objetivos permitiendo a las empresas adaptarse a los cambios operativos y comerciales, mitigar riesgos y apoyar en la toma de decisiones que beneficie a la organización por lo que la gerencia y los encargados de la supervisión deben aplicar el juicio para evaluar la efectividad del sistema (COSO, 2013)

## **Población, muestra y muestreo**

### **Población**

Para el estudio realizado se estudió a 17 colaboradores de la empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo, que comprende a la gerencia y el personal administrativo de la organización y así poder evaluar la cultura organizacional y el control interno.

- Criterios de inclusión

Fue parte de la población los colaboradores vigentes de la empresa que tuvieron vínculo laboral con la entidad.

- Criterios de exclusión

Fueron excluidos de la población los colaboradores en modalidad de subcontratación u outsourcing comercial.

### **Muestra**

Fue de tipo censal ya que se trabajó con el 100% de la población, este tamaño de muestra a estudiar, de acuerdo con el aporte de Argimon y Jimenez (2019, p. 426), es un tamaño suficiente para la determinación del coeficiente de correlación de interés en la presente investigación, considerando un  $\alpha=0.05$ , potencia=0.95 y un  $r=0.785$  de acuerdo con los aportes de Oseda et al. (2020).

*Cálculo de la muestra suficiente para la correlación de variables*

$$n = \left[ \frac{Z_{1-\alpha/2} + Z_{1-\beta}}{\frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+r}{1-r} \right)} \right]^2 + 3$$

$$n = \left[ \frac{1.96 + 1.64}{\frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0.785}{1-0.785} \right)} \right]^2 + 3 = 15$$

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnicas e instrumentos**

Se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Tabla 1. Técnicas e instrumentos aplicados en el presente estudio.

<b>Variabes de estudio</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
	Encuesta	
Cultura organizacional	Entrevista semiestructurada	Cuestionario Guía de entrevista
	Encuesta	
Control interno	Entrevista semiestructurada	Cuestionario Guía de entrevista

Fuente: Elaborado por los autores.

## Validez

Para la validación del instrumento de control interno se consideró a los siguientes expertos:

Tabla 2. Lista de expertos.

Instrumentos	Expertos	Grado Académico
Cultura Organizacio- nal	Jessica Garizurieta Bernabe	Doctorado
	Segundo Eloy Soto Abanto	Maestría
	Elmis Jonatan García Zare	Maestría
Cuestionario de Control Interno	José Enrique López García	Maestría
	Margarita Jadith Hernandez Car- illo	Maestría
	Elmis Jonatan García Zare	Maestría

Fuente: Elaborado por los autores.

## Confiabilidad

Se utilizó el alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de los cuestionarios.

Tabla 3. Coeficientes del Alfa de Cronbach de los instrumentos.

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Cultura Organizacional	0.941
Control Interno	0.927

Fuente: Elaborado por los autores.

## Procedimientos

Se realizó coordinaciones con la gerencia de la empresa en estudio y de esta manera poder obtener información y a la vez acceder a sus colaboradores; la recolección de información se realizó a través de los instrumentos antes señalados, dándole indicaciones para el llenado de cada cuestionario y explicándoles la finalidad de estos, protegiendo la identidad y privacidad de cada trabajador; para el caso de la entrevista se coordinó una cita con la administradora de la empresa, manteniendo en reserva su identidad.

## Método de análisis de datos

Para determinar la relación de las variables cultura organizacional y control interno se utilizó métodos estadísticos haciendo uso del SPSS, para las pruebas de normalidad se tomó los valores de Shapiro-Wilk, se usó la prueba estadística de Spearman para determinar la correlación ya que las variables no presentan una distribución normal, para co-

nocer el nivel de las variables se hizo uso de hojas de cálculo Excel, también se realizó una entrevista con la administradora de la empresa a fin de obtener mayor información.

Para la cultura organizacional se identificó 3 niveles; Débil, Moderada y Fuerte y para el control interno se identificó 4 niveles: inicial, básico, satisfactorio y avanzado.

Tabla 4. Intervalo para variable de cultura organizacional.

<b>INTERVALOS</b>	<b>Nivel</b>
34 a 79	Débil
80 a 125	Moderada
126 a 170	Fuerte

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 5. Intervalo para variable de control interno.

<b>INTERVALOS</b>	<b>Nivel</b>
20 a 40	Inicial
41 a 60	Básico
61 a 80	Satisfactorio
81 a 100	Avanzado

Fuente: Elaborado por los autores.

## **Aspectos éticos**

En el trabajo de investigación se hizo uso de las normas APA y la información se ha obtenido de fuentes confiables, se respetó los derechos de autor de las diversas investigaciones y se ha citado toda la información que ha sido tomada para la investigación.

De igual modo, la investigación fue conseguida mediante los cuestionarios, dejando en anónimo a los colaboradores, además de no influir en sus contestaciones para prevenir investigación sesgada, así también se mantuvo en reserva el nombre de la empresa en estudio con el fin de salvaguardar la información de la entidad. No se realizaron maniobras a la investigación, así como tampoco fue direccionada, por lo que se consideró confidencial para intenciones de estudios estadísticos.





## **Capítulo 4**

El sector construcción, cultura organizacional  
y control interno

## Objetivo específico 1

Identificar el nivel de la cultura organizacional de la empresa constructora e inmobiliaria.

Tabla 6. Nivel de la cultura organizacional en la empresa constructora e inmobiliaria.

Variable/Dimensión	Nivel	Número de colaboradores	Porcentaje
Cultura Organizacional	Débil	8	47%
	Moderada	9	53%
	Fuerte	0	0%
Dirección Estratégica	Débil	6	35%
	Moderada	11	65%
	Fuerte	0	0%
Adaptabilidad	Débil	10	59%
	Moderada	7	41%
	Fuerte	0	0%
Participación	Débil	10	59%
	Moderada	7	41%
	Fuerte	0	0%
Consistencia	Débil	7	41%
	Moderada	10	59%
	Fuerte	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: N.º = Cantidad.

### Interpretación:

La cultura organizacional se identificó que tiene un nivel moderado, el 53 % de los colaboradores encuestados per-

cibieron que la empresa constructora e inmobiliaria en estudio tiene una cultura organizacional en un nivel moderado y el 47% identificó una cultura organizacional débil, a nivel dimensional se identificó a la Dirección estratégica con un nivel moderado, según el 65% de la población y el 35% identificó que es débil, respecto a la dimensión adaptabilidad el 59% de la población lo identificó como débil y el 41% manifestó que es moderada, en la dimensión participación el 59% de la población indicó que es débil y el 41% indicó que es moderada, y en cuanto a la dimensión consistencia el 59% de la población indicó que es moderada y el 41% que es débil.

La cultura organizacional se encuentra en un nivel moderado a débil según la percepción de los colaboradores, ya que no tienen claro la misión y visión organizacional, además en su mayoría indican que la empresa no socializa la misión y visión organizacional, así también una parte de colaboradores no perciben que la gerencia conduce a los objetivos que se trata alcanzar y no se compara el progreso de los objetivos fijados, según la percepción de la mayoría de colaboradores sus ideas no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, lo que se toma en cuenta es la información e intereses de los clientes, en cuanto a la estructura de la empresa no es flexible al cambio según la percepción de la mayoría de los colaboradores en cuanto a la innovación la empresa no le da mucha importancia ya que no incentiva la creatividad y no tiene destinado un presupuesto, la toma de decisiones no es permitida a todos los colaboradores, algunos colaboradores indican que no se fomenta la coopera-

ción entre las diferentes áreas y no se promueve el trabajo en equipo, no se invierte en capacitación al personal, ya que la empresa considera que cada trabajador tiene la necesidad de actualizarse, según la mayoría de los colaboradores indican que no son partícipes de los eventos que realiza la empresa y la planificación de objetivos no es la adecuada.

Tabla 7. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Dirección estratégica.

Dimensión	Escala										
	Dirección Estratégica		1 TD		% 2 ED		% 3 N		% 4 DA		% 5 TA
La misión de la organización es clara para el trabajo que se realiza.	0	0%	8	47%	9	53%	0	0%	0	0%	
La empresa socializa la misión institucional con los colaboradores.	0	0%	11	65%	6	35%	0	0%	0	0%	
La visión de la organización es clara.	0	0%	7	41%	10	59%	0	0%	0	0%	
La empresa socializa al personal con la visión.	0	0%	14	82%	3	18%	0	0%	0	0%	
Las metas que se fijan son ambiciosas pero realistas.	0	0%	0	0%	9	53%	4	24%	4	24%	
La gerencia conduce hacia los objetivos que se trata alcanzar.	0	0%	7	41%	10	59%	0	0%	0	0%	
Se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados.	0	0%	11	65%	6	35%	0	0%	0	0%	

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo.

### Interpretación:

En la dirección estratégica, el 53% de los colaboradores es neutral respecto a que la misión de la organización es clara para el trabajo que se realiza, el 65% están en desacuerdo respecto a que la empresa socializa la misión institucional con los colaboradores, el 59% es neutral respecto a que la visión de la organización es clara, el 82% están en desacuerdo respecto a que la empresa socializa al personal con la visión, el 53% es neutral respecto a que las metas que se fijan son ambiciosas pero realistas, el 59% es neutral respecto a que la gerencia conduce hacia los objetivos que se trata alcanzar, y el 65% están en desacuerdo respecto a que se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados.

Tabla 8. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Adaptabilidad.

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	&	4 DA	%	5 TA	%
Se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1	6%	5	29%	11	65%	0	0%	0	0%
Se toma en cuenta las ideas del personal.	4	24%	10	59%	3	18%	0	0%	0	0%
Existe confianza entre colaboradores	0	0%	8	47%	9	53%	0	0%	0	0%

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	&	4 DA	%	5 TA	%
La información sobre los clientes influye en las decisiones gerenciales.	0	0%	0	0%	13	76%	2	12%	2	12%
Las decisiones de la organización toman en cuenta los intereses de los clientes	0	0%	1	6%	12	71%	2	12%	2	12%
La estructura de la empresa es flexible al cambio	1	6%	13	76%	3	18%	0	0%	0	0%
Se adapta continuamente a nuevas y mejores formas de hacer las cosas	0	0%	7	41%	10	59%	0	0%	0	0%
Se incentiva la creatividad para encontrar soluciones	8	47%	9	53%	0	0%	0	0%	0	0%
Existe un presupuesto para innovación	9	53%	8	47%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo.

### Interpretación:

En la adaptabilidad, el 65% de los colaboradores es neutral respecto a que se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar, el 59% están en desacuerdo respecto a que se toma en cuenta las ideas del personal, el

53% es neutral respecto a que existe confianza entre colaboradores, el 76% es neutral respecto a que la información sobre los clientes influye en las decisiones gerenciales, el 71% es neutral respecto a que las decisiones de la organización toma en cuenta los intereses de los clientes, el 76% están en desacuerdo respecto a que la estructura de la empresa es flexible al cambio, el 59% es neutral respecto a que se adapta continuamente a nuevas y mejores formas de hacer las cosas, el 53% están en desacuerdo respecto a que se incentiva la creatividad para encontrar soluciones, y el 53% están totalmente en desacuerdo respecto a que existe un presupuesto para innovación.

Tabla 9. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Participación.

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	%	4 DA	%	5 TA	%
Participación										
La empresa permite la toma de decisiones por parte de los colaboradores.	3	18%	8	47%	6	35%	0	0%	0	0%
El rendimiento de la empresa se encuentra ligado a la toma de decisiones de los colaboradores.	0	0%	8	47%	9	53%	0	0%	0	0%
Se fomenta la cooperación entre las diferentes áreas de la organización.	1	6%	6	35%	10	59%	0	0%	0	0%



Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	%	4 DA	%	5 TA	%
La organización promueve la cultura de equipos de trabajo.	0	0%	8	47%	9	53%	0	0%	0	0%
La empresa invierte en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	10	59%	7	41%	0	0%	0	0%	0	0%
Se considera la capacidad de las personas como una ventaja competitiva.	0	0%	3	18%	8	47%	1	6%	5	29%
Las indicaciones de los jefes son claras y precisas.	0	0%	5	29%	10	59%	2	12%	0	0%
La jefatura inmediata se preocupa por el cumplimiento de objetivos	0	0%	6	35%	9	53%	2	12%	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo.

### Interpretación:

En la participación, el 47% de los colaboradores están en desacuerdo respecto a que la empresa permite la toma de decisiones por parte de los colaboradores, el 53% es neutral respecto a que el rendimiento de la empresa se encuentra ligado a la toma de decisiones de los colaboradores, el 59% es neutral respecto a que se fomente la cooperación entre las

diferentes áreas de la organización, el 53% es neutral respecto a que la organización promueve la cultura de equipos de trabajo, el 59% están totalmente en desacuerdo respecto a que la empresa invierte en el desarrollo de las capacidades de sus miembros, el 47% es neutral respecto a que se considere la capacidad de las personas como una ventaja competitiva, el 59% es neutral respecto a que las indicaciones de los jefes son claras y precisas, y el 53% es neutral respecto a que la jefatura inmediata se preocupa por el cumplimiento de objetivos.

Tabla 10. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Consistencia.

Dimensión	Escala									
	1 TD		2 ED		3 N		4 DA		5 TA	
Consistencia		%		%		%		%		%
Los valores de la organización que conduce a los colaboradores son claros y consistentes.	0	0%	10	59%	7	41%	0	0%	0	0%
Los valores organizacionales se reflejan en la acción de los líderes	0	0%	7	41%	9	53%	1	6%	0	0%
Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto	0	0%	4	24%	8	47%	5	29%	0	0%
Se trabaja para encontrar soluciones que beneficie a todos cuando hay desacuerdos.	0	0%	6	35%	11	65%	0	0%	0	0%

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	%	4 DA	%	5 TA	%
En la organización se logra el consenso, aun en temas difíciles	0	0%	9	53%	8	47%	0	0%	0	0%
La empresa me hace participe de los eventos que realiza.	5	29%	7	41%	5	29%	0	0%	0	0%
Existe un trabajo conjunto entre las diversas áreas que conforman la organización.	0	0%	2	12%	10	59%	3	18%	2	12%
Existe una buena planificación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	2	12%	8	47%	7	41%	0	0%	0	0%
Existe procesos claros para cumplir los objetivos	0	0%	8	47%	9	53%	0	0%	0	0%
La empresa da a conocer los procedimientos de las áreas.	0	0%	8	47%	9	53%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo

### Interpretación:

En la consistencia, el 59% de los colaboradores están en desacuerdo respecto a que los valores de la organización que conduce a los colaboradores son claros y consistentes, el 53% es neutral respecto a que los valores organizacionales se reflejan en la acción de los líderes, el 47% es neutral respecto a que existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto, el 65% es neutral respecto

a que se trabaje para encontrar soluciones que beneficie a todos cuando hay desacuerdos, el 47% es neutral respecto a que en la organización se logra el consenso, aun en temas difíciles, el 41% están en desacuerdo respecto a que la empresa me hace partícipe de los eventos que realiza, el 59% es neutral respecto a que existe un trabajo conjunto entre las diversas áreas que conforman la organización, el 47% están en desacuerdo respecto a que existe una buena planificación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos, el 47% están en desacuerdo respecto a que existe procesos claros para cumplir los objetivos, y el 47% están en desacuerdo respecto a que la empresa da a conocer los procedimientos de las áreas.

Tabla 11. Análisis de la Guía de entrevista semiestructurada para evaluar la cultura organizacional.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿Qué mecanismos se toma en cuenta para socializar la misión y visión institucional con los colaboradores de la empresa?	La misión y visión está estipulada en los documentos internos de la empresa, se les ha hecho llegar a los colaboradores sobre todo a los que laboran en Trujillo, aún falta difundirlo a algunos colaboradores que se encuentran en las otras sedes como Paiján.	No hay mucha difusión de los documentos de la misión y visión institucional, considerándose mayormente las ideas del área legal donde no se presentan rotación laboral, practicándose principalmente el valor del respeto, están en desacuerdo a los sueldos según la estructura orgánica, no existe compromiso laboral, las preferencias de los clientes de tal manera que ha ido aumentando la cartera, las cuales se concentran en precio y calidad, siendo sus competidores las demás constructoras, el principal activo es el precio que se ofrece, las cuales cuentan con buen soporte tecnológicos, siendo ello suficientes para el buen desempeño de los colaboradores.
2. ¿Qué tan importante son las ideas del personal para la toma de decisiones?	Se considera sobre todo del área legal, generalmente las decisiones son tomadas por gerencia de acuerdo con las gestiones externas que realiza.	
3. ¿Cada que tiempo se rota de personal, y que criterios toma en cuenta?	En esta empresa no se rota al personal, debería rotarse para que nuestros colaboradores conozcan todas las áreas.	
4. ¿Cuenta con un plan o programa de capacitaciones al personal?	No contamos con programa de capacitaciones, los colaboradores tienen experiencia en su área que laboran cada profesional tiene la necesidad de actualizarse o de lo contrario sus conocimientos serían obsoletos.	
5. ¿Cuáles son los principios que rigen el comportamiento de las personas que trabajan en esta empresa?	Básicamente el respeto.	
6. ¿Los sueldos es de acuerdo con la estructura orgánica?	No, no están de acuerdo a la estructura orgánica, hay personal cuyo sueldo es igual que el gerente.	
7. ¿Qué acciones realiza para mantener el compromiso de su personal con la organización?	No se está tomando ninguna acción, se debería incentivar al personal para tener una mayor productividad.	
8. ¿Conoces cuáles son las preferencias de tus clientes?	Sí, si las conocemos.	
9. ¿Los intereses de los clientes influye en la toma de decisiones en la organización?	Sí, nosotros conocemos sus preferencias y las decisiones que se toman es justamente para tratar de cubrir sus expectativas como también aprovechar para obtener mayores beneficios.	
10. ¿Actualmente su cartera de clientes ha incrementado o decrecido?	La cartera de clientes se está incrementando	
11. ¿Qué relación existe entre clientes nuevos y clientes ya existentes?	Precio-calidad, es lo que los clientes antiguos y nuevos quieren	
12. ¿Quiénes son sus competidores?	Las demás constructoras, inmobiliarias, corredores independientes	
13. ¿Cuál es tu ventaja competitiva que te distingue de tus competidores?	El precio, tenemos los mejores precios de la zona	
14. ¿Con qué recursos tecnológicos cuentas para tus actividades cotidianas y/o elaboración de productos?	Computadoras, laptops, celulares, impresoras, fotocopadoras	
15. ¿Cree que es suficiente los recursos tecnológicos para el desarrollo de sus actividades?	Sí, es suficiente	

Fuente: Guía de entrevista semiestructurada para evaluar la cultura organizacional.

## Objetivo específico 2

Identificar el nivel del control interno de la empresa constructora e inmobiliaria.

Tabla 12. Nivel del control interno en la empresa constructora e inmobiliaria.

Variable/Dimensión	Nivel	Número de colaboradores	Porcentaje
Control Interno	Inicial	0	0%
	Básico	13	76%
	Satisfactorio	4	24%
	Avanzado	0	0%
Ambiente de Control	Inicial	0	0%
	Básico	13	76%
	Satisfactorio	4	24%
	Avanzado	0	0%
Evaluación de Riesgos	Inicial	0	0%
	Básico	13	76%
	Satisfactorio	4	24%
	Avanzado	0	0%
Actividades de Control	Inicial	0	0%
	Básico	13	76%
	Satisfactorio	4	24%
	Avanzado	0	0%
Información y Comunicación	Inicial	0	0%
	Básico	14	82%
	Satisfactorio	3	18%
	Avanzado	0	0%
Monitoreo	Inicial	0	0%
	Básico	13	76%
	Satisfactorio	4	24%
	Avanzado	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: N° = Cantidad

## **Interpretación:**

El control interno presentó un nivel Básico, el 76 % de la población encuestada identificó que el control interno implementado en la empresa constructora e inmobiliaria en estudio está en un nivel básico, mientras que el 24% lo identificó en un nivel satisfactorio. En cuanto a la dimensión Ambiente de control el 76% de la población lo identificó en un nivel Básico y el 24% en un nivel satisfactorio; respecto a la dimensión evaluación de riesgos el 76% de la población lo identificó como básico y el 24% lo identificó en satisfactorio; la dimensión actividades control el 76% de la población lo identificó en un nivel básico y el 24% de la población lo identificó en un nivel satisfactorio; la dimensión información y comunicación el 82% de la población lo identificó en un nivel básico, el 18% lo identificó en un nivel satisfactorio; y por último la dimensión monitoreo el 76% de la población lo identificó en un nivel Básico, el 24% lo identificó en un nivel Satisfactorio.

El control interno se encuentra en un nivel básico según la percepción de los colaboradores ya que el acceso a la información no tiene niveles óptimos de seguridad que asegure su confiabilidad, los valores organizacionales no son compartidos por todos los colaboradores ya que no se ha difundido a todo el personal el código de ética y conducta, según la percepción de la mayoría de colaboradores la información no es procesada acorde con el marco íntegro y de valores éticos, en cuanto al manual de organización y

funciones, no ha sido difundido a todos los colaboradores, en cuanto a las responsabilidades no se asigna a todos los colaboradores, en cuanto al proceso de selección se realiza, pero la mayoría de los colaboradores indican que no se realiza la inducción para ocupar el puesto y no se invierte en capacitaciones aun siendo importante para que los colaboradores estén actualizados, así también se identifica los riesgos se evalúa y se da respuesta a los más importantes para mitigarlos, pero la mayoría del personal desconoce de estas acciones que se realiza, se cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo, pero no se verifica su cumplimiento y no se aplica las sanciones a aquellos que lo incumplen, y el seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas no se realiza en mayor escala según la percepción de la mayoría de los colaboradores, los cambios que se realiza en la estructura organizacional no se informa a la mayoría del personal, el incumplimiento de objetivos y metas no se comunica de manera oportuna y no se hace el seguimiento.



Tabla 13. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Ambiente de Control.

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	%	4 DA	%	5 TA	%
Ambiente de control										
La empresa da a conocer el código de ética y conducta.	0	0%	4	24%	8	47%	5	29%	0	0%
El acceso a la información tiene niveles de seguridad que asegura su confiabilidad.	0	0%	9	53%	8	47%	0	0%	0	0%
Los valores organizacionales son compartidos por todos los colaboradores.	2	12%	13	76%	2	12%	0	0%	0	0%
La información económica financiera es procesada acorde con el marco íntegro y de valores éticos.	0	0%	10	59%	4	24%	1	6%	2	12%
Se ha entregado el Manual de Organización y Funciones con su reglamento respectivo.	0	0%	6	35%	3	18%	4	24%	4	24%
La entidad cuenta con procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas.	0	0%	6	35%	7	41%	2	12%	2	12%
La empresa identifica duplicidad de funciones en las diferentes áreas	0	0%	0	0%	10	59%	7	41%	0	0%
La empresa asigna responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones de los colaboradores.	0	0%	10	59%	7	41%	0	0%	0	0%
La empresa asigna responsabilidad a los colaboradores para mejorar y tomar medidas correctivas.	0	0%	11	65%	6	35%	0	0%	0	0%
La empresa hace proceso de selección de personal.	0	0%	0	0%	8	47%	4	24%	5	29%
La empresa realiza inducción para el personal seleccionado.	6	35%	11	65%	0	0%	0	0%	0	0%
La empresa capacita al personal.	10	59%	7	41%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo.

## **Interpretación:**

En el ambiente de control, el 47% de los colaboradores es neutral respecto a que la empresa da a conocer el código de ética y conducta, el 53% están en desacuerdo respecto a que el acceso a la información tiene niveles de seguridad que asegura su confiabilidad, el 76% están en desacuerdo respecto a que los valores organizacionales son compartidos por todos los colaboradores, el 59% están en desacuerdo respecto a que la información económica financiera es procesada acordes con el marco íntegro y de valores éticos, el 35% están en desacuerdo respecto a que se ha entregado el Manual de Organización y Funciones con su reglamento respectivo, el 41% es neutral respecto a que la entidad cuenta con procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas, el 59% es neutral respecto a que la empresa identifica duplicidad de funciones en las diferentes áreas, el 59% están en desacuerdo respecto a que la empresa asigna responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones de los colaboradores, el 65% están en desacuerdo respecto a que la empresa asigna responsabilidad a los colaboradores para mejorar y tomar medidas correctivas, el 47% es neutral respecto a que la empresa hace proceso de selección de personal, el 65% están en desacuerdo respecto a que la empresa realiza inducción para el personal seleccionado, el 59% están totalmente en desacuerdo respecto a que la empresa capacita al personal.

Tabla 14. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión evaluación de riesgos.

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	%	4 DA	%	5 TA	%
Evaluación de riesgos										
Se identifica los riesgos que afecten el logro de la rentabilidad según la planificación estratégica.	0	0%	1	6%	11	65%	3	18%	2	12%
Se evalúa los riesgos identificados.	0	0%	6	35%	11	65%	0	0%	0	0%
Se da respuesta a los riesgos detectados.	2	12%	12	71%	3	18%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo.

## Interpretación:

En la evaluación de riesgos, el 65% de los colaboradores es neutral respecto a que se identifica los riesgos que afecten el logro de la rentabilidad según la planificación estratégica, el 65% es neutral respecto a que se evalúa los riesgos identificados, y el 71% están en desacuerdo respecto a que se da respuesta a los riesgos detectados.

Tabla 15. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión actividades de control.

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	%	4 DA	%	5 TA	%
Actividades de control										
Se controla las actividades de las diferentes áreas para mejorar los resultados financieros.	0	0%	1	6%	9	53%	4	24%	3	18%
Los resultados esperados son acordes con los costos y rendimiento de los colaboradores.	0	0%	4	24%	9	53%	4	24%	0	0%
Se verifica el cumplimiento de la normativa interna de la empresa.	0	0%	10	59%	6	35%	1	6%	0	0%
La empresa sanciona aquellos que no cumplen con la normativa.	6	35%	11	65%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo.

## Interpretación

En las actividades de control, el 53% de los colaboradores es neutral respecto a que se controla las actividades de las diferentes áreas para mejorar los resultados financieros, el 53% es neutral respecto a que el resultado esperado es acorde con los costos y rendimiento de los colaboradores, el 59% están en desacuerdo respecto a que se verifique el cumplimiento de la normativa interna de la empresa, y el 65% están en desacuerdo respecto a que la empresa sanciona aquellos que no cumplen con la normativa.

Tabla 16. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Información y Comunicación.

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	%	4 DA	%	5 TA	%
Información y comunicación										
Se emiten informes por cada área de trabajo.	0	0%	4	24%	9	53%	3	18%	1	6%
se procesa la información según lo establecido en el MOF.	0	0%	7	41%	7	41%	1	6%	2	12%
La empresa informa los cambios en la estructura organizacional.	0	0%	12	71%	5	29%	0	0%	0	0%
Se comunica de manera oportuna el incumplimiento de objetivos y metas.	0	0%	12	71%	5	29%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo.

## Interpretación

El 53% de los colaboradores es neutral respecto a que se emitan informes por cada área de trabajo, el 41% es neutral respecto a que se procesa la información según lo establecido en el MOF, el 71% están en desacuerdo respecto a que la empresa informa los cambios en la estructura organizacional, y el 71% están en desacuerdo respecto a que se comunica de manera oportuna el incumplimiento de objetivos y metas.

Tabla 17. Distribución de los colaboradores según Ítems estudiados de la dimensión Monitoreo.

Dimensión	Escala									
	1 TD	%	2 ED	%	3 N	%	4 DA	%	5 TA	%
Monitoreo										
Se realiza seguimiento al gasto presupuestal.	0	0%	2	12%	11	65%	2	12%	2	12%
Se realiza seguimiento al incumplimiento de objetivos y metas.	0	0%	10	59%	7	41%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: TD= totalmente en desacuerdo, ED= en desacuerdo, N= neutral, DA= de acuerdo, TA= totalmente de acuerdo.

## Interpretación

El 65% de los colaboradores es neutral respecto a que se realiza seguimiento al gasto presupuestal, y el 59% están en desacuerdo respecto a que se realiza seguimiento al incumplimiento de objetivos y metas.

Tabla 18. Análisis de la Guía de entrevista semiestructurada para evaluar el control interno.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa y del entorno?	Contamos con una estructura orgánica, estamos en proceso de adecuación a la normativa interna quizá falta hacer algunos ajustes para alcanzar las expectativas de la empresa y del entorno.	La estructura orgánica aún está en proceso de responder a todas las necesidades tanto para la misma empresa como al entorno,
2. ¿Las normas y políticas se encuentran difundidas a todo el personal?	Tenemos los documentos internos, pero falta ser entregados al personal de nuestras sucursales y algunos colaboradores de la oficina principal.	se cuenta con las normas y políticas de la empresa pero no son muy difundidas a todos los colaboradores, se realiza periódicamente
3. ¿Se identifica los riesgos que pueden interferir en logro de los objetivos?	Si se hace una evaluación para detectar los posibles riesgos que puedan darse durante el desarrollo de las actividades.	evaluaciones para identificar riesgos que pueden obstaculizar las metas de la empresa, las acciones
4. ¿Qué acciones toma para mitigar los riesgos?	Las acciones que se tome dependen mucho de los riesgos detectados, ya que cada situación es diferente.	para mitigar riesgos son diferentes y de acuerdo al contexto, solo el personal gerencial son los que
5. ¿El personal tiene conocimiento de estas acciones que se realiza?	No todos, las decisiones son a nivel de gerencia y se informa al personal que esté involucrado.	tienen conocimiento de tales acciones, no se aplica sanciones al personal por incumplimiento de la normativa.
6. ¿Se sanciona el incumplimiento de las normas?	Aun no se ha dado sanciones al personal, pero en caso se diera se regiría de acuerdo con el reglamento interno.	

Fuente: Guía de entrevista semiestructurada para evaluar el control interno.

### Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e Inmobiliaria.

Tabla 19. Prueba de correlación de Spearman entre las dimensiones de la cultura organizacional y el control interno.

Dimensiones	Control Interno	
	Rho.	Sig.
Dirección estratégica	0.517	0.033
Adaptabilidad	0.578	0.015
Participación	0.584	0.014
Consistencia	0.704	0.002

Fuente: Elaborado por los autores.

## Interpretación

Respecto a la correlación entre las dimensiones de la variable cultura organizacional y el control interno se obtuvo que la dimensión dirección estratégica tiene una relación significativa de 0.033 y de acuerdo al Rho de Spearman es positiva y considerable, la dimensión adaptabilidad tiene una relación significativa de 0.015 de acuerdo al Rho de Spearman es positiva y considerable, la dimensión participación tiene una relación significativa de 0.014 y de acuerdo al Rho de Spearman es positiva y considerable y la dimensión consistencia participación tiene una relación significativa de 0.002 y de acuerdo al Rho de Spearman es positiva y considerable.



# Objetivo General

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo.

Tabla 20. Prueba de correlación de Spearman entre cultura organizacional y control interno.

Variables	Control Interno	
	Rho.	Sig.
Cultura Organizacional	0.620	0.008

Fuente: Elaborado por los autores.

# Interpretación

Respecto a la correlación entre las Variables cultura organizacional y el control interno hay una relación significativa de 0.008 y de acuerdo con el Rho de Spearman es positiva y considerable.



## **Capítulo 5**

Cultura organizacional y control interno a debate

## Discusión

Después de presentar los resultados, en la presente investigación, pasamos a realizar la discusión de estos:

Como primer objetivo específico se planteó Identificar el nivel de la cultura organizacional de la empresa constructora e inmobiliaria. Según Robbins y Coulter (2014), La cultura organizacional es una percepción de los empleados que lo experimentan dentro de una organización, las organizaciones en general tienen culturas ya sea fuertes en la que los valores son compartidos y están profundamente arraigados, teniendo mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. En la investigación se encontró que la cultura organizacional se encuentra en un nivel moderado (53%) y nivel débil (47%); denotándose que los colaboradores aún no presentan una cultura organizacional fuertemente involucrada en la empresa que les permita interiorizar muy bien los objetivos, no tienen clara la misión y visión de la empresa, por parte de la empresa le falta involucrar más al personal así como tomar en cuenta sus ideas y fomentar la cooperación entre las diferentes áreas, permitir la toma de decisiones a los colaboradores y promover el trabajo en equipo, así también no enfatizan en la innovación y la capacitación a los colaboradores.

Éstos resultados tiene similitud con la investigación de Triguero et al. (2018), donde encontraron que los colaboradores buscan su compromiso en beneficio de la cultura or-

ganizacional, Así, las decisiones gerenciales debe tomar en cuenta las iniciativas de los colaboradores, delegar funciones y responsabilidades que permita participar en la gestión de problemas o desarrollo de la organización para fortalecer la relación entre diferentes niveles jerárquicos para lograr un mayor compromiso, la similitud de los resultados corrobora que para mejorar el nivel de cultura organizacional se debe involucrar más al personal con la empresa para lograr un mayor compromiso; así también Marchisotti et al. (2017), determinaron que la cultura organizacional influye en la toma de decisiones gerenciales, ya sea actuar a partir de las políticas y normas de la empresa, usarlo como herramienta de apoyo o utilizar el aprendizaje de la relación con sus compañeros de trabajo, estos resultados se reafirma con los resultados de nuestra investigación donde se evidenció la necesidad de involucrar más al personal con la organización y promover el trabajo en equipo; por otro lado Teräviäinen et al. (2018), determinaron que en las industrias de construcción, la cultura organizacional más dominante es moldeada por tradición, lealtad y compromiso del personal (Clan) y una cultura con ausencia de niveles jerárquicos (ad-hocracia), teniendo en cuenta que la cultura organizacional siempre afecta el comportamiento de los individuos, estos resultados concuerda con los presentados ya que se determina que la cultura se debe basar en el compromiso de los colaboradores.

Dado estos resultados se puede considerar que el nivel de la cultura organizacional de una organización es deter-

minado por el compromiso de los colaboradores y el involucramiento de los colaboradores en la organización por lo que se debe involucrar al personal en la toma de decisiones, así como también lograr fortalecer la relación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Como segundo objetivo específico se planteó identificar el nivel del control interno de la empresa constructora e inmobiliaria. El control interno ayuda a mantener y mejorar el logro de los objetivos permitiendo a las empresas adaptarse a los cambios operativos y comerciales, mitigar riesgos y apoyar en la toma de decisiones que beneficie a la organización por lo que la gerencia y los encargados de la supervisión deben aplicar el juicio para evaluar la efectividad del sistema (COSO, 2013); Vega et al. (2017), en su estudio plantearon niveles para evaluar el control interno como Inicial, básico, Satisfactorio y Avanzado . En la empresa en estudio el control interno se encuentra en un nivel básico (76%) y nivel satisfactorio (24%) según la percepción de los colaboradores, denotándose que los colaboradores perciben que los valores organizacionales no son compartidos por todos los colaboradores ya que no se ha difundido a todo el personal el código de ética y conducta al igual que el MOF, en cuanto a las responsabilidades no son compartidas a todos los colaboradores, el proceso de inducción al personal en la contratación no es el adecuado y en cuanto a las capacitaciones al personal no se realiza, la normativa interna de la empresa no se da a conocer a todo el personal y no es aplicable. Estos resultados difieren al estudio realizado por Shabri et al.

(2016), quienes obtuvieron un control interno satisfactorio debido a que se realiza un buen monitoreo de todos los componentes de control en la cooperativa, los altos mandos de la institución realizan seguidamente reuniones para tratar de resolver problemas y asegurar el logro de objetivos además de que sus colaboradores tienen una alta experiencia en el área, así también difiere del estudio realizado por Fonseca (2016), encontró que el nivel del control interno es bueno ya que los colaboradores conocen el manual de organizaciones y funciones y son conscientes de la importancia del control interno en la empresa además de ellos la empresa cuenta con indicadores del desempeño laboral lo cual es bueno para analizar la conducta de los colaboradores Dado esto se considera que el nivel de control interno está basado en las acciones que realice la empresa con la participación de los colaboradores con el fin de mitigar riesgos en el logro de objetivos institucionales. Por otro lado, el hay una similitud con el estudio realizado por Camacho et al. (2017), quienes encontraron que en la institución en estudio no existió controles adecuados, esto debido a que en su gran mayoría el perfil de los colaboradores no se encuentra de acuerdo con el perfil de la institución además de no todos los colaboradores realizan sus labores de manera satisfactoria y no brindan una buena atención a los clientes.

Como tercer objetivo específico se planteó determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e Inmobiliaria.

En primer lugar, se planteó relacionar la dimensión dirección estratégica y el control interno. Según Burbano (2017), La dirección estratégica es vital para el logro de objetivos de una organización siendo muy importante para el control adecuado de la empresa facilitando la integración y vinculación de diversos elementos con el entorno. Tras relacionar la dimensión dirección estratégica y control interno se determinó una relación positiva ( $Rho\ 0.517$ ) y significativa de ( $p = 0.033$ ) siendo menor al 5% ( $p < 0.05$ ), por lo que se debe mejorar la socialización de la misión y visión organizacional con los colaboradores, orientar a los colaboradores los objetivos que se desea alcanzar y comparar el progreso de los objetivos, de esta manera mejorar los niveles del control interno. En el estudio realizado por Korkmaz (2020), se determinó que el control interno tiene un papel importante en el logro de objetivos operativos y estratégicos valorando a la cultura organizacional como factor importante para el logro de éstos, este resultado tiene similitud con los resultados la investigación ya que si se hace mejoras en la dirección estratégica también mejorará el control interno. Dado esto se puede considerar que la dirección estratégica es de vital importancia para mejorar el control interno de una organización.

En segundo lugar, se planteó relacionar la dimensión adaptabilidad y el control interno. Según Fraga (2014), Las organizaciones adaptables incrementan el control, La adaptabilidad puede ser una contribución importante para la mejora de las organizaciones, orientándolo al desarrollo de



estrategias adecuadas. Tras relacionar la dimensión adaptabilidad y control interno se determinó una relación positiva (Rho 0.578) y significativa de ( $p = 0.015$ ) siendo menor al 5% ( $p < 0.05$ ), por lo que para mejorar el nivel del control interno se debe tomar en cuenta las ideas del personal, mantener la confianza entre colaboradores, adaptar la estructura de la empresa a los cambios y dar énfasis a la innovación. Estos resultados son similares con el estudio realizado por Akhmetshin et al. (2018), donde determinó que para mejorar el control interno debe estar asociado con la adaptabilidad de esta manera lograr una eficiencia de las actividades de control mediante procesos innovadores. Dado esto se puede decir que la adaptabilidad determina la estructura de una empresa, y si se asocia con el control interno la organización de la empresa puede mejorar.

En tercer lugar, se planteó relacionar la dimensión participación y el control interno. Según García (2017), define a la participación como el involucramiento de los colaboradores en la organización logrando que sus metas personales se alineen a las metas planteadas por la institución. Tras relacionar la dimensión participación y control interno se determinó una relación positiva (Rho 0.584) y significativa de ( $p = 0.014$ ) siendo menor al 5% ( $p < 0.05$ ), por lo que para mejorar los niveles del control interno se debería involucrar más al personal con la empresa como permitiendo la toma de decisiones, fomentando la cooperación entre las diferentes áreas, promoviendo la cultura de equipos de trabajo y capacitando a los colaboradores. Este resultado tiene

similitud con el estudio realizado por Celis y García (2017), donde diseñaron y analizaron una propuesta para mejorar el control interno mediante la participación de colaboradores, pues encontraron que los colaboradores no participan de las políticas de gestión y simplemente se limitan a realizar su función, por lo que se propuso ejecutar capacitación a los colaboradores, realizar reuniones de coordinación y más trabajo en equipo. Dado esto se considera que la participación de los colaboradores en una empresa es fundamental para que el control interno en la organización sea bueno.

Así también, se planteó relacionar la dimensión consistencia y el control interno. Según García (2017), define a la consistencia como la coherencia entre los valores de los instrumentos gerenciales y las actitudes y demás acuerdos establecidos en una entidad siendo coherentes de lo que se dice con lo que se hace. Tras relacionar la dimensión consistencia y control interno se determinó una relación positiva (Rho 0.704) y significativa de ( $p = 0.002$ ) siendo menor al 5% ( $p < 0.05$ ), por lo que se debe difundir los valores de la organización con los colaboradores de forma clara y concisa, reflejar los valores organizacionales en la acción de los líderes, lograr el conceso aún en temas difíciles, hacer participe a los colaboradores de los eventos que realiza la empresa y planificar los objetivos para mejorar los niveles del control interno. Estos resultados son similares con el estudio realizado por Sacchetti (2015), que analizó la gobernanza de las empresas cooperativas en Europa, donde concluyeron que para que la coordinación entre empresas pueda ser consis-

tente estas deben difundir valores y principios cooperativos entre sus colaboradores, además de mejorar los medios de comunicación entre cooperativas. Por tanto, se considera que la consistencia en la realización de las actividades en una organización mejora el control interno en gran medida.

Se planteó como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo. Según Vargas et al. (2016), donde establecen que el control interno es fundamental para lograr el desempeño de la empresa, pero no es suficiente medirlo solo, necesita estar vinculado con la cultura organizacional, de esta manera los valores y creencias que adopten se abordarán como un trabajo necesario para lograr la misión y visión organizacional. En la investigación se determinó que existe relación positiva ( $\rho = 0.620$ ) y significativa ( $p = 0.008$ ) entre la cultura organizacional y el control interno en los colaboradores administrativos de una empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo, lo que demuestra que a medida que se incrementa la cultura organizacional mejorará el nivel de control interno. Éstos resultados son similares con las investigaciones realizadas por, Oseda et al. (2020), y Juwita y Adzkhiyah (2017), donde evaluaron a colaboradores administrativos y Shafie et al. (2019), realizaron su estudio a ejecutivos de cooperativas, determinaron que existe una correlación positiva y significativa entre la variable cultura organizacional y control interno, lo que indica que una fuerte cultura organizacional incrementa la efectividad del control

interno, la similitud de estos resultados se da por que en los estudios se ha realizado con colaboradores involucrados en la cultura organizacional y control interno permitiendo obtener los resultados esperados. Dado esto se determina que existe una correlación entre la cultura organizacional y el control interno por lo que la organización debe enfatizarse en mejorar la cultura organizacional creando valores compartidos en los colaboradores para que de esta manera se evidencie mejores resultados en el control interno para el logro de los objetivos institucionales.

## **Conclusiones**

Se determinó que existe una relación positiva ( $\rho = 0.620$ ) y significativa ( $p = 0.008$ ) entre la cultura organizacional y el control interno por lo que la organización debe enfatizarse en mejorar la cultura organizacional creando valores compartidos en los colaboradores para que de esta manera se evidencie mejores resultados en el control interno para el logro de los objetivos institucionales.

Se identificó un nivel de cultura organizacional moderada (53%) y nivel débil (47%); así, se determinó que el nivel de cultura organizacional se define en función del compromiso de los colaboradores y el involucramiento de los colaboradores en la organización, así como también fortalecer la relación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Se identificó que el control interno se encuentra en un nivel básico (76%) y nivel satisfactorio (24%) ya que existen deficiencias respecto a la aplicación del control interno y falta de seguimiento respecto a las funciones realizadas por los colaboradores, por tanto, no se garantiza que todas las actividades realizadas por la organización sean confiables

Se determinó que existe una relación significativa y positiva entre las dimensiones dirección estratégica, adaptabilidad, participación y consistencia con el control interno.

## **Recomendaciones**

A la empresa, involucrar más al personal en las acciones que realiza la empresa, Gerencia debe tomar en cuenta las ideas del personal así como también permitir la toma de decisiones de acuerdo a su nivel jerárquico, generar confianza y crear una conexión para mejorar la confianza entre los colaboradores, así también flexibilizar la estructura de la empresa que se adapte a los cambios, dar énfasis e invertir en innovación de la empresa, fomentar la cooperación entre las diferentes áreas, promover la cultura de equipos de trabajo e invertir en capacitaciones al personal.

A la empresa, difundir a todo el personal los documentos internos como el código de ética y conducta y el manual de organización y funciones, Administración debe comunicar a los colaboradores sobre los cambios que se realice

en la estructura de la organización, así también las jefaturas deben comunicar de manera oportuna el incumplimiento de objetivos ya que servirá para la toma de decisiones oportunas.

A las pequeñas empresas a través de Gerencia y Recursos Humanos, fomentar el compromiso de los colaboradores con la organización involucrando al personal con las acciones que realiza la empresa y fortaleciendo la relación entre los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos para mejorar los niveles de la Cultura organizacional y el control interno así lograr los objetivos institucionales.

Considerar en futuras investigaciones el impacto de las variables cultura organizacional y control interno en el desempeño económico y financiero de una empresa u otras variables que midan la efectividad de la organización, ya que, al determinarse la relación de las dos variables, de manera conjunta puede generar un impacto positivo para lograr beneficios en la empresa.



## Referencias

- Adegboyegun, A. E., Ben-Caleb, E., Ademola, A. O., Oladutire, E. O., & Sodeinde, G. M. (2020). Internal Control Systems and Operating Performance: Evidence from Small and Medium Enterprises (SMEs) in Ondo State. *Asian Economic and Financial Review*, 10(4), 469–479. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.104.469.479>
- Akhmetshin, E. M., Vasilev, V. L., Mironov, D. S., Zatsarinnaya, E. I., Romanova, M. V., & Yumashev, A. V. (2018). Internal control system in enterprise management: Analysis and interaction matrices. *European Research Studies Journal*, 21(2). <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/33811>
- Alfaro Oliva, J., Pastor Chacón, M., & Soto Abanto, S. (2020). Factores de incumplimiento del protocolo de control de mermas en base a la metodología COSO ERM 2017 en el proceso productivo de carbón de piedra. *Aporte Santiaguino*, 13(1), 115-127. <https://doi.org/10.32911/as.2020.v13.n1.685>
- Argimon Pallás, J. M., y Jiménez Villa, J. (2019). *Métodos de Investigación Clínica y Epidemiológica*. Ediciones Harcourt. <https://bit.ly/39VwKWN>
- Burbano-Pérez, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6102848>
- Camacho-Villota, W. A., Gil-Espinoza, D. J., y Paredes-Tobar, J. A. (2017). Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>



- Camacho-Villota, W. A., Toapanta-Suntaxi, A. V., & Gil-Espinoza, D. J. (2017). Evaluación del sistema de control interno aplicado en los procesos de una cooperativa de ahorro y crédito. *Polo del Conocimiento*, 2(5), 428-440. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/87>
- Casagrande-Moreira, R., y Machado-Del Prá, D. (2016). Cultura Organizacional como Fator Complementar às Dimensões Culturais de Hofstede. *Revista Pretexto*, 17(4), 81-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5898625>
- Castro-Lucas de Souza, E., y Ribeiro-Fenili, R. (2016). O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. *Cadernos EBAPE*, 14(4), 872-890. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323248906003>
- Celis, M. N., y García, P. O. (2019). *Propuesta para fortalecer el Control Interno promoviendo la participación de los Trabajadores en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-Lambayeque-2014* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”]. Repositorio Institucional <https://hdl.handle.net/20.500.12893/6019>
- Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway. (2013). <https://acortar.link/o3o9NN>
- Contreras, A. B., & Gómez, A. G. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5(01), 59-86. <https://acortar.link/jWexCM>
- Da Paula-Braquehais, A., Watanabe-Wilbert, J., Dutra-Moresi, E. A., y Aparecida-Dandolini, G. A. (2017). O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 80-93. <https://acortar.link/5Vk3kC>

- Daza-Izquierdo, J. (2016). Firm growth and profitability for the industrial sector in Brazil. *Contaduría y Administración*, 61(2), 266-282. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.001>
- De Guzmán-Miranda, J. C. N. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, (2), 19-40. <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646280002.pdf>
- Domnişoru, S., Ogarcă, R., y Dragomir, I. (2017). Organizational culture and internal control. *Audit Financiar*, XV(4), 628-643. [http://revista.cafr.ro/temp/Article\\_9556.pdf](http://revista.cafr.ro/temp/Article_9556.pdf)
- Felizzola-Cruz, Y. M., y Anzola-Morales, O. L. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33(59), 20-31. <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4477>
- Fonseca, O. (2016). *La calidad del control interno y la rentabilidad de la empresa Caduceo Consultores S.A.- Lima- 2015* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional <https://hdl.handle.net/20.500.13080/1784>
- Fraga, S. (2014). Organizational adaptability: a conceptual contribution for today's organizations. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25(1), 128-136. <http://revistas.uned.es/index.php/reop/article/view/12017/11371>
- García-Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Revista Perspectivas*, (39), 75-102. <https://acortar.link/Ef03Rw>
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional Una propuesta teórico-metodológica. *CAIAQ*, 3. <https://proceedings.caiq.org/index.php/caiq2015/article/view/170>

- Glufke-Reis, G., & Carvalho-De Azevedo, M. (2015). Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 48-70. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p48-70>
- Guerra-de Sousa, R., Diógenes-Azevedo, S. S. S., y Moreira-Nicolau, A. (2017). Em um mundo de incertezas: um survey sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(31), 155-176. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=762/76250678009>
- Henández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Juwita, R., y Adzkhiyah, M. (2017). Internal Control And Organizational Culture in the Improvement of Managerial Performance. *Trikonomika*, 16(2), 68-74.  
<http://52.221.78.156/index.php/trikononika/article/view/493>
- Korkmaz, G. (2020). The moderating effect of internal audit in strategic planning **implementation** success. *Istanbul Management Journal*, 88, 57-84. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0003>
- Marchisotti, G. G., Domingos, M. D. L., y ALMEIDA, R. L. (2018). Decision-Making At The First Management Level: The Interference Of The Organizational Culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180106>
- Mutnuru, S. (2016). The role of internal controls on employees' engagement in small organizations. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(4), 102-114. <https://acortar.link/2x0ke0>

- Oseda-Gago, D., Flores-Arocutipa, P. J., Luján-Minaya, J. C., y Oseda-Gago, M. A. (2020). Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yauli, La Oroya. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 75-82. <https://rus.ucf.edu.cuq/index.php/rus/article/view/1681>
- Pelayo-Cortés, M. M., Joya-Arreola, R., Velázquez-Núñez, J. J., & Lepe-García, B. (2019). Supervisión del control interno en microempresas mexicanas. *Retos de la Dirección*, 13(1), 1-16. <https://acortar.link/ntiUfv>
- Pereira-Monteiro, R. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 159-188. <https://www.redalyc.org/pdf/762/76238832008.pdf>
- PriceWaterhouseCoopers [PWC]. (2020, 04 de marzo). *Perú: 41% de empresas peruanas afirman haber sido víctima de fraude en los últimos dos años*. <https://desafios.pwc.pe/empresas-peruanas-afirman-haber-sido-victimade-fraude/>
- Quinaluisa-Morán, N. V., Ponce-Álava, V. A., Muñoz-Macías, S. C., Ortega-Haro, X. F., y Pérez-Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. <https://acortar.link/Rs3Vhr>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. K. (2014). *Administración*. Pearson Prentice-Hall.
- Sacchetti, S., y Tortia, E. (2016). El gobierno ampliado de las empresas cooperativas: coordinación interempresarial y coherencia de valores. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(1), 93-116. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apce.12058>

- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X17300356>
- Shabri, S. M., Saad, R. A. J., y Bakar, A. A. (2016). The effects of internal control systems on cooperative's profitability: A case of koperasi ABC berhad. *International Review of Management and Marketing*, 6(8S), 240-245. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/367491>
- Shafie, N. A., Othman, M., Sanusi, Z. M., Johari, R. J., Noor, H. M., & Baltov, M. (2019). The Effects of Organizational Structure, Organizational Culture and Environmental Factors on the Effectiveness of Internal Control in Social Cooperatives. *International Journal of Business & Management Science*, 9(2), 277-297. <https://acortar.link/1pdgY6>
- Teravainen, V., Matti-Junnonen, J., & Ali-Loytty, S. (2018). Organizational culture: case of the Finnish construction industry. *Construction Economics and Building*, 18(1), 48. <http://dx.doi.org/10.5130/AJCEB.v18i1.5770>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J. D. C., & Guillen, J. (2018). How to improve firm performance through employee diversity and organisational culture. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 378-400. <https://acortar.link/F67gE7>
- Vargas-Hernández, J. G., Casas-Cárdenaz, R., y Calderon-Campos, P. (2016). Internal control and organizational culture in small businesses: A conjunction to competitiveness. *Revista Reuna*, 21(2), 05-22. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/781>

- Vega-de la Cruz, L. O., Pérez-Pravia, M. C., y Nieves-Julbe, A. F. (2017). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del Control interno. *Revista Científica” Visión de Futuro”, 21(2)*, 212-230. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446006.pdf>
- Vivanco-Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y sociedad, 9(3)*, 247-252. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202017000300038)
- Wan-Fauzi W. N. A., Haliza-Asat, S., y Hanim-Ahmad, J. (2019). Internal control and fraud in construction industry of malaysia. *Journal of Contemporary Social Science Research, 3(1)*, 56-64. <http://jcssr.com.my/index.php/jcssr/article/view/30>
- Zahari, A. I., Said, J., & Arshad, R. (2020). Organisational fraud: a discussion on the theoretical perspectives and dimensions. *Journal of Financial Crime, 27(1)*, 283-293. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2019-0040>
- Zakaria, K. M., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2016). Internal controls and fraud – empirical evidence from oil and gas company. *Journal of Financial Crime, 23(4)*, 1154-1168. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2016-0021>
- Zouaghi, F., Hirsch, S., y Sánchez-García, M. (2016). What drives firm profitability? A multilevel approach to the Spanish agri-food sector. *Spanish journal of agricultural research, 15(3)*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6330960>

## ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Cultura Organizacional	La cultura organizacional es una percepción de los empleados que lo experimentan dentro de una organización, las organizaciones en general tienen culturas ya sea fuertes en la que los valores son compartidos y están profundamente arraigados, teniendo mayor influencia en los empleados que las culturas débiles (Robbins y Coulter, 2014).	Esta variable se midió mediante un cuestionario de 34 ítems utilizando la escala tipo Likert y una entrevista semi-estructurada, se dimensionó teniendo en cuenta los aportes de García (2017)	Dirección Estratégica	Misión	Ordinal
				Visión	Ordinal
				Metas y objetivos	Ordinal
			Adaptabilidad	Aprendizaje Organizacional	Ordinal
				Orientación al cliente	Ordinal
				Orientación al cambio	Ordinal
				Innovación	Ordinal
			Participación	Empoderamiento	Ordinal
				Orientación al equipo	Ordinal
				Capacidad de desarrollo	Ordinal
				Liderazgo directivo	Ordinal
			Consistencia	Valores centrales	Ordinal
				Acuerdos	Ordinal
				Coordinación e integración	Ordinal
				Procesos y procedimientos	Ordinal



Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Control Interno	El control interno ayuda a mantener y mejorar el logro de los objetivos permitiendo a las empresas adaptarse a los cambios operativos y comerciales, mitigar riesgos y apoyar en la toma de decisiones que beneficie a la organización por lo que la gerencia y los encargados de la supervisión deben aplicar el juicio para evaluar la efectividad del sistema (COSO, 2013)	La variable se midió haciendo uso de un cuestionario de 25 ítems utilizando la escala tipo Likert y una entrevista se dimensionó teniendo en cuenta las dimensiones planteadas en el COSO (2013)	Ambiente de Control	Integridad y valores éticos	Ordinal
				Estructura administrativa	Ordinal
				Asignación de responsabilidades	Ordinal
			Evaluación de Riesgos	Competencia del personal	Ordinal
				Identificación de Riesgos	Ordinal
			Actividades de Control	Eficacia y eficiencia de las operaciones	Ordinal
				Cumplimiento de leyes y normas	Ordinal
			Información y Comunicación	Informes operacionales	Ordinal
				Comunicación	Ordinal
			Monitoreo	Seguimiento de actividades periódicas	Ordinal

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

(Elaborado por las autoras tomando como base el cuestionario de Denison publicado por Contreras y Gómez, (2018).)

El presente estudio se realiza con fines netamente académicos, en donde medimos la cultura organizacional de la empresa, por lo que se le pide sea llenada con responsabilidad y sinceridad. Se aclara que la información recopilada será manejada de forma confidencial, respetando la identidad del participante.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada ítem y coloque una equis (x) en la respuesta que crea Ud. se asemeje a su realidad.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>Escala</b>				
<b>Dirección estratégica</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	La misión de la organización es clara para el trabajo que se realiza.					
2	La empresa socializa la misión institucional con los colaboradores.					
3	La visión de la organización es clara.					
4	La empresa socializa al personal con la visión.					
5	Las metas que se fijan son ambiciosas pero realistas.					
6	La gerencia conduce hacia los objetivos que se trata alcanzar.					
7	Se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados.					
<b>Adaptabilidad</b>						
8	Se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
9	Se toma en cuenta las ideas del personal.					
10	Existe confianza entre colaboradores					
11	La información sobre los clientes influye en las decisiones gerenciales.					
12	Las decisiones de la organización toma en cuenta los intereses de los clientes					
13	La estructura de la empresa es flexible al cambio					
14	Se adapta continuamente a nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
15	Se incentiva la creatividad para encontrar soluciones					
16	Existe un presupuesto para innovación					
<b>Participación</b>						
17	La empresa permite la toma de decisiones por parte de los colaboradores.					
18	El rendimiento de la empresa se encuentra ligado a la toma de decisiones de los colaboradores.					
19	Se fomenta la cooperación entre las diferentes áreas de la organización.					

<b>VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>Escala</b>				
<b>Dirección estratégica</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
20	La organización promueve la cultura de equipos de trabajo.					
21	La empresa invierte en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
22	Se considera la capacidad de las personas como una ventaja competitiva.					
23	Las indicaciones de los jefes son claras y precisas.					
24	La jefatura inmediata se preocupa por el cumplimiento de objetivos					
<b>Consistencia</b>						
25	Los valores de la organización que conduce a los colaboradores son claros y consistentes.					
26	Los valores organizacionales se reflejan en la acción de los líderes					
27	Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto					
28	Se trabaja para encontrar soluciones que beneficie a todos cuando hay desacuerdos.					
29	En la organización se logra el consenso, aun en temas difíciles					
30	La empresa me hace partícipe de los eventos que realiza.					
31	Existe un trabajo conjunto entre las diversas áreas que conforman la organización.					
32	Existe una buena planificación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
33	Existe procesos claros para cumplir los objetivos					
34	La empresa da a conocer los procedimientos de las áreas.					

¡Muchas gracias!

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente estudio se realiza con fines netamente académicos, en donde realizaremos una entrevista para determinar la cultura deseada en la empresa, por lo que se le pide sea contestada con responsabilidad y sinceridad. Se aclara que la información recopilada será manejada de forma confidencial, respetando la identidad del participante.

1. ¿Qué mecanismos se toma en cuenta para socializar la misión y visión institucional con los colaboradores de la empresa?
2. ¿Qué tan importante son las ideas del personal para la toma de decisiones?
3. ¿Cada que tiempo se rota de personal, y que criterios toma en cuenta?
4. ¿Cuenta con un plan o programa de capacitaciones al personal?
5. ¿Cuáles son los principios que rigen el comportamiento de las personas que trabajan en esta empresa?
6. ¿Los sueldos es de acuerdo con la estructura orgánica?
7. ¿Qué acciones realiza para mantener el compromiso

de su personal con la organización?

8. ¿Conoces cuáles son las preferencias de tus clientes?
9. ¿Los intereses de los clientes influye en la toma de decisiones en la organización?
10. ¿Actualmente su cartera de clientes ha incrementado o decrecido?
11. ¿Qué relación existe entre clientes nuevos y clientes ya existentes?
12. ¿Quiénes son sus competidores?
13. ¿Cuál es tu ventaja competitiva que te distingue de tus competidores?
14. ¿Con qué recursos tecnológicos cuentas para tus actividades cotidianas y/o elaboración de productos?
15. ¿Cree que es suficiente los recursos tecnológicos para el desarrollo de sus actividades?

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CONTROL INTERNO

(Elaborado por las autoras)

El presente estudio se realiza con fines netamente académicos, en donde medimos el control interno de la empresa, por lo que se le pide sea llenada con responsabilidad y sinceridad. Se aclara que la información recopilada será manejada de forma confidencial, respetando la identidad del participante.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada ítem y coloque una equis (x) en la respuesta que crea Ud. se asemeje a su realidad.

---

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

---

<b>VARIABLE: CONTROL INTERNO</b>		<b>Escala</b>				
		5	4	3	2	1
<b>Ambiente de Control</b>						
1	La empresa da a conocer el código de ética y conducta.					
2	El acceso a la información tiene niveles de seguridad que asegura su confiabilidad.					
3	Los valores organizacionales son compartidos por todos los colaboradores.					
4	La información económica financiera es procesada acordes con el marco íntegro y de valores éticos.					
5	Se ha entregado el Manual de Organización y Funciones con su reglamento respectivo.					
6	La entidad cuenta con procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas.					
7	La empresa identifica duplicidad de funciones en las diferentes áreas					
8	La empresa asigna responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones de los colaboradores.					
9	La empresa asigna responsabilidad a los colaboradores para mejorar y tomar medidas correctivas.					
10	La empresa hace proceso de selección de personal.					
11	La empresa realiza inducción para el personal seleccionado.					
12	La empresa capacita al personal.					
<b>Evaluación de Riesgos</b>						
13	Se identifica los riesgos que afecten el logro de la rentabilidad según la planificación estratégica.					
14	Se evalúa los riesgos identificados.					
15	Se da respuesta a los riesgos detectados.					
<b>Actividades de Control</b>						
16	Se controla las actividades de las diferentes áreas para mejorar los resultados financieros.					
17	Los resultados esperados son acordes con los costos y rendimiento de los colaboradores.					



<b>VARIABLE: CONTROL INTERNO</b>		<b>Escala</b>				
		5	4	3	2	1
18	Se verifica el cumplimiento de la normativa interna de la empresa.					
19	La empresa sanciona aquellos que no cumplen con la normativa.					
<b>Información y Comunicación</b>						
20	Se emiten informes por cada área de trabajo.					
21	se procesa la información según lo establecido en el MOF.					
22	La empresa informa los cambios en la estructura organizacional.					
23	Se comunica de manera oportuna el incumplimiento de objetivos y metas.					
<b>Monitoreo</b>						
24	Se realiza seguimiento al gasto presupuestal.					
25	Se realiza seguimiento al incumplimiento de objetivos y metas.					

¡Muchas gracias!

## **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO**

El presente estudio se realiza con fines netamente académicos, en donde realizaremos una entrevista para evaluar el control interno de la empresa, por lo que se le pide sea contestada con responsabilidad y sinceridad. Se aclara que la información recopilada será manejada de forma confidencial, respetando la identidad del participante.

1. ¿La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa y del entorno?
2. ¿Las normas y políticas se encuentran difundidas a todo el personal?
3. ¿se identifica los riesgos que pueden interferir en logro de los objetivos?
4. ¿Qué acciones toma para mitigar los riesgos?
5. ¿El personal tiene conocimiento de estas acciones que se realiza?
6. ¿Se sanciona el incumplimiento de las normas?





Religación

**Press**

Ideas desde el Sur Global



RELIGACIÓN  
**CICSHAL**

Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades  
desde América Latina



# Cultura organizacional y control interno en el sector construcción

Caso de estudio de una empresa peruana

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el control interno de la empresa constructora e inmobiliaria de la ciudad de Trujillo, la investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, aplicado a una muestra de 17 colaboradores administrativos haciendo uso de las técnicas de encuesta y entrevista semiestructurada. La investigación tuvo como resultados que entre las variables cultura organizacional y el control interno hay una relación positiva ( $\rho = 0.620$ ) y significativa ( $p = 0.008$ ). Por último, se llegó a la conclusión de que existe una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y el control interno por lo que la organización debe enfatizarse en mejorar la cultura organizacional creando valores compartidos en los colaboradores para que de esta manera se evidencie mejores resultados en el control interno para el logro de los objetivos institucionales.

