



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



**INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA  
EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.  
CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.**

Favor coloque en este espacio el número de expediente recibido cuando actualizó su título en el 1S/2013:

Expediente No.3002

**Trabajo de Grado**

---



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



**INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA  
EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.  
CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.**

Favor coloque en este espacio el número de expediente recibido cuando actualizó su título en el 1S/2013:

Expediente No.3002

**Izaguirre, Katusca  
López Desiree**

---



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL  
AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE  
ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.**

Autores:  
Izaguirre, Katusca  
López, Desiree

Campus Bárbula, Enero 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL  
AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE  
ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.**

Tutor:  
Lcdo. Luis Veloz

Autores:  
Izaguirre, Katusca  
López, Desiree

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Enero 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA  
EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.  
CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.**

Tutor:  
Luis Veloz

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.  
Por. **Luis Veloz**  
**C.I. 13.734.345**

Campus Bárbula, Enero 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO**

**N° Exp 3002**  
**Periodo: 1S-2013**

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.**

Elaborado y Presentado por:

IZAGUIRRE KATIUSCA	20486828	CONTADURIA PUBLICA
LOPEZ DESIREE	19478429	CONTADURIA PUBLICA

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

<input type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> Aprobado Distinguido
<input type="checkbox"/> Aprobado Meritorio	<input type="checkbox"/> Rechazado

**JURADOS**

\_\_\_\_\_  
**LUIS VELOZ**  
**TUTOR**

\_\_\_\_\_  
**COORDINADOR**

\_\_\_\_\_  
**MIEMBRO PRINCIPAL**

\_\_\_\_\_  
**SUPLENTE**

En Valencia a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2014

## DEDICATORIA

A DIOS... Porque está presente en todo momento, enriqueciéndonos día a día de una enorme experiencia, siempre esta a nuestro lado bendiciéndonos y colmándonos de fortaleza para continuar cuando creemos que no lo podemos lograr.

A mi madre Custodia del Carmen Montilla y mi padre Ángel Esteban Izaguirre, pilares de mi vida fuente de amor y sabiduría, gracias a ellos y a sus valores me he formado con mucha dedicación y esfuerzo. Mis logros y mis metas se las dedico totalmente.

A mi hermano Pedro Esteban Izaguirre Montilla, por estar a mi lado toda mi vida llenándome de alegría y amor siendo mi inspiración, imagino su satisfacción llenándome de besos y abrazos por mi logro consumado.

***Katiusca Izaguirre***

## **DEDICATORIA**

Especialmente a Dios por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante, por siempre colocar a mí alrededor personas buenas y guiarme por el camino del bien.

A mi madre y a mi familia, por tanto apoyo incondicional, por su amor, por su ayuda constante y deseos de enseñanza, gracias a ella soy la persona que soy, sin ella no lo hubiese logrado.

A Pedro López y a mis amigos por tanto apoyo y por sus palabras de aliento.

***Desiree Lopez***

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Escuela de Contaduría Pública. Especial agradecimiento a nuestro Tutor de trabajo de Grado Lic. Luis Veloz por su apoyo incondicional.

A mi amiga y compañera de Trabajo de Grado Desiree López, por ser una persona responsable, con fortaleza y disposición continua de obtener resultados satisfactorios logrando así un muy buen equipo de trabajo.

***Katiusca Izaguirre***

## **AGRADECIMIENTOS**

A La Universidad de Carabobo, por tanto aprendizaje, por permitir mi desarrollo profesional, a nuestro tutor Luis Veloz por El compromiso y dedicación entregado durante el desarrollo de la investigación.

Agradezco también a los profesores que en algún momento dedicaron unos minutos de su tiempo para guiarme en la realización de esta tesis.

Le doy gracias a mi compañera de tesis, por su paciencia, dedicación y arduo trabajo.

Aquellas personas que hicieron posible la ejecución de esta investigación.

***Desiree Lopez***



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL  
AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE  
ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.**

**Autoras:** Izaguirre, Katusca y López, Desiree

**Tutor:** Veloz, Luis

**Fecha:** Noviembre, 2013

**RESUMEN**

La presente investigación tiene por objetivo principal analizar los incentivos y tentaciones como factor que afecta el ambiente de control en las organizaciones, específicamente el caso de estudio Formar Venezuela, S.A. Uno de los factores más importantes a considerar es la ética, ya que está presente en todas las decisiones que toma la entidad. De allí pues, los actos del personal y la empresa forman parte de ella, repercutiendo de manera positiva o negativa. El alcance de la misma se logró a través de un estudio de carácter no experimental de campo con un nivel de estudio descriptivo y etnográfico sobre la problemática que presenta el objeto de estudio. Por medio de los instrumentos de guía de observación, cuestionario y entrevista, es decir, estuvo presente el método mixto de carácter secuencial que parte de lo cuantitativo a lo cualitativo. Este estudio se fundamenta en ciertos factores organizacionales que influyen sobre la probabilidad de ocurrencia de prácticas fraudulentas como también en el comportamiento ético. Los empleados podrían someterse en actos deshonestos, ilegales o no éticos debido a fuertes incentivos o tentaciones. Para tal efecto se presenta deficiencias o carencias en procesos de evaluación de desempeño laboral; eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones podría ser un gran avance hacia la disminución de un comportamiento indeseable, al igual que un sistema contable bien controlado, evita la tentación de informar de manera errónea. La población considerada es de nueve empleados conformada por el personal del departamento de ventas, administrativo y logística. De acuerdo a todas las razones antes expuestas se recomiendan lineamientos de control que contribuyan a la eficacia, eficiencia y optimización del desempeño laboral, de igual manera implementación de técnicas de comprensión del código de conducta ya establecido, partiendo de acciones, valores y ejemplos del gerente general siendo la personalidad dominante.

**Palabras Clave:** Incentivos, tentaciones, Controles, Ética



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**TEMPTATIONS AND INCENTIVES AS A FACTOR AFFECTING THE  
ENVIRONMENT CONTROL IN ORGANIZATIONS . CASE STUDY:  
FORMAR VENEZUELA, S.A.**

**Authors:** Izaguirre, Katusca and López, Desiree

**Tutor:** Veloz, Luis

**Date:** January, 2013

**ABSTRACT**

This research mainly aims to analyze the incentives and temptations as a factor affecting the control environment in organizations, specifically the case study Forming Venezuela , SA One of the most important factors to consider is the ethics, since it is present in all decisions made by the entity. Hence then, the actions of staff and business part of it , having a negative or positive way . The scope of it was achieved through a non-experimental study of field with a level of descriptive and ethnographic study of the issues presented by the object of study . Through instruments observation guide , questionnaire and interview , ie , was present mixed method sequential character of the quantitative to the qualitative . This study is based on certain organizational factors that influence the likelihood of fraudulent practices as well as ethical behavior. Employees may submit in dishonest , illegal or unethical acts because of strong incentives or temptations. For this purpose deficiencies or shortcomings presented in evaluation of work performance , eliminate or reduce these incentives and temptations could be a breakthrough toward decreasing undesirable behavior , like a well-controlled, accounting system avoids the temptation to inform incorrectly. The target population is made up of nine employees of the sales department staff , administrative and logistics. According to all the above reasons control guidelines that contribute to the effectiveness, efficiency and optimization of job performance , just as implementation of comprehension of the code of conduct and established , based on actions , values and examples of the manager recommended generally being the dominant personality .

Keywords : Incentives, temptations , Controls , Ethics

Periodo: 1S - 2013

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula

### FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Luis Veloz ; titular de la Cédula de Identidad 13.734.345 , acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Izaguirre Montilla Katusca Marian	20.486.828	0414-4342978	<a href="mailto:katimar1@hotmail.com">katimar1@hotmail.com</a>	AC	CP
López Machado Desiree Alejandra	19.478.429	0426-3446238	<a href="mailto:desireelopez_11@hotmail.com">desireelopez_11@hotmail.com</a>	AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Auditoria Financiera y de Procesos

Línea: Gestión Administrativa para el Cambio y Desarrollo de las Organizaciones

Interrogante: ¿Cómo diseñar indicadores de gestión que puedan identificar oportunidades de mejor?

Firman:

\_\_\_\_\_  
Tutor:  
Nombre y Apellido: Luis Veloz  
E-mail: luisveloz.net@gmail.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Katusca Izaguirre  
E-mail: katimar1@hotmail.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Desiree López  
E-mail: desireelopez\_11@hotmail.com

En Valencia, a los 12 días del mes de Noviembre del año 2013



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Lic. Zulay Chávez **Tutor:** Lic. Luis Veloz

**Título del Proyecto:** INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.

CAPITULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema-Objetivos de la Investigación-Justificación-Alcance y Limitaciones	1.-	08/11/2012	Definir claramente el enfoque, la disciplina, área, tema y objeto de estudio con su respectivo sujeto de estudio. Corregir y mejorar el título tentativo. Definir el objetivo general de la investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	22/11/2012	Rediseñar los objetivos de la investigación. Falta planteamiento del problema, formulación e investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	05/01/2013	Falto membretes. Corregir la presentación e impresión. Ver normativa de FACES. Corregir y mejorar el planteamiento del problema como se le impartió en clase. Se debe imprimir por ambas páginas. Pagina del capitulo I se cuenta mas no se enumera. Corregir presentación de cita textual. No se puede colocar citas textuales de forma continua, sin previo a un análisis e interpretación. Se redacta en tercera persona. Corregir y mejorar justificación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Lic. Zulay Chávez **Tutor:** Lic. Luis Veloz

**Título del Proyecto:** INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.

CAPÍTULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	20/01/2013	Observaciones de Fondo y forma. Constancia de aceptación. Corregir la presentación del índice general según normativa. No deben colocar citas textuales en forma continua, análisis e interpretación. Consultar tutor, no procede No repetir términos si ya fue expuesto, señalado en las bases teóricas Logos a color	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	06/02/2013	No esta lista de Referencia. Cuidar los espacios. Corregir subtítulo nivel I	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	08/02/2013	Determinación de Bases legales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	10/02/2013	Correcciones generales del capítulo y su aprobación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Lic. Zulay Chávez **Tutor:** Lic. Luis Veloz

**Título del Proyecto:** INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	14/02/2013	Corregir márgenes. Utilizar un conector antes de mencionar el autor. Corregir presentación de cita textual se recomienda de 2 a 3 párrafos por páginas. Tamaño muestral finita y accesible. Falto definir claramente las técnicas. Pagina en forma horizontal. Unidades monetarias. Observaciones de Fondo y forma.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	03/03/2012	Revisión del capítulo y correcciones a la elaboración del cuadro técnico metodológico	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	15/03/2012	Aprobación de los Capítulos I, II y III	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**TRABAJO DE GRADO**    Tutor: Lic. Luis Veloz    E-mail del Tutor: [luisveloz.net@gmail.com](mailto:luisveloz.net@gmail.com)

**Título del Trabajo:** INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	<b>26/04/2013</b>	Revisión de la encuesta Modificación al instrumentos para su aplicación	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	<b>20/05/2013</b>	Revisión de los resultados del instrumentos Cambio de metodología del método cuantitativo al método mixto Se propone realizar una entrevista	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	<b>01/07/2013</b>	Cambio en las bases legales de la DNA 4 a la NIA Revisión de la entrevista y modificaciones al instrumento	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	<b>30/07/2013</b>	Aprobación del capítulo IV	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**TRABAJO DE GRADO**

**Tutor:** Lic. Luis Veloz

**E-mail del Tutor:** [luisveloz.net@gmail.com](mailto:luisveloz.net@gmail.com)

**Título del Trabajo:** INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	<b>10/09/2013</b>	Se ajusta recomendaciones en concordancia con tercer objetivo específico del trabajo de investigación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	<b>19/09/2013</b>	Cambió presentación de conclusiones debido a que se modificaron algunos análisis de datos realizados.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	<b>6/09/2013</b>	Amplitud y profundización en el capítulo V	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	<b>02/10/2013</b>	Aprobación del capítulo V	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias	V
Agradecimientos	Vii
Resumen	Ix
Resumen en Inglés	X
Formato de Postulación Tutorial	xi
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xii
Índice de Cuadros	Xix
Índice de Gráficos	Xxi
Introducción	23
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	26
Formulación del Problema	30
Objetivos de la Investigación	30
Objetivo General	30
Objetivo Específico	30
Justificación e Importancia de la Investigación	31
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	33
Bases Teóricas	43
Bases Legales	57
Definición de Términos Básicos	59

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Tipo de Investigación	65
Diseño de la Investigación	64
Nivel de Estudio	67
Unidades de Estudios	69
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	71
Validez del Instrumento	74
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	75

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación de los Resultados	78
--------------------------------	----

### **CAPITULO V**

#### **PROPUESTA**

Descripción de la Propuesta	103
Conclusiones	110
Recomendaciones	112
Referencias Bibliográficas	114
Anexos	119

## ÍNDICE DE CUADROS/ TABLAS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico	61
2. Unidad de Estudio – División de Recaudación	70
3. Guía de Observación	79
4. ¿Cree usted que los objetivos organizacionales y financieros del área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. están definidos y son conocidos por el personal?	83
5. ¿Considera usted que existen en el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. registros confiables de las operaciones realizadas?	84
6. ¿Cree usted que los procesos financieros derivados de las actividades administrativas y logísticas en la empresa Formar Venezuela, S.A. se lleva a cabo en forma eficiente?	85
7. ¿Considera usted que el área financiera de la empresa Formar Venezuela, S.A. cuenta con un personal capacitado para llevar a cabo las operaciones en forma eficiente?	86
8. ¿De acuerdo con su experiencia, las actividades administrativas y logísticas de Formar Venezuela, S.A. responden al cumplimiento de una planificación coordinada por el Gerente de la unidad?	87
9. ¿Cree usted que en área administrativa y logística de Formar Venezuela, S.A. existe una adecuada supervisión de los procesos que allí se llevan a cabo?	88
10. ¿Según su opinión, existen mecanismos de control para verificar las transacciones llevadas a cabo por el personal administrativo y logístico de Formar Venezuela, S.A.?	89

11. ¿Considera usted que el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. cuenta con los recursos humanos, materiales financieros y organizacionales para llevar a cabo una planeación eficiente de sus operaciones?	90
12. ¿Según su opinión, existen en el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de las transacciones llevadas a cabo y el desempeño del personal?	91
13. ¿Se entregan en la actualidad incentivos monetarios por el logro de metas individuales o colectivas en la empresa que sean beneficiosos para los trabajadores?	92
14. ¿Considera usted se aplican en la actualidad incentivos no monetarios por el logro de metas en la empresa que contribuyan a incrementar la satisfacción del personal?	93
15. ¿Cree usted que los incentivos aplicados por la empresa en la actualidad favorecen la ejecución de prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable?	94
16. ¿Considera Ud. que existen sistemas de control de riesgos de gestión en su departamento?	95
17. ¿Considera usted que la forma como se llevan a cabo actualmente las actividades administrativas y operativas en la empresa posibilita fraudes en el manejo de las operaciones?	96
18. Entrevista	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS/ FIGURAS

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>pp.</b>
1. Estructura Organizacional de Formar Venezuela S.A.	42
2. Marco metodológico	63
3. ¿Considera usted que existen en el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. registros confiables de las operaciones realizadas?	83
4. ¿Cree usted que los procesos financieros derivados de las actividades administrativas y logísticas en la empresa Formar Venezuela, S.A. se lleva a cabo en forma eficiente?	85
5. ¿De acuerdo con su experiencia, las actividades administrativas y logísticas de Formar Venezuela, S.A. responden al cumplimiento de una planificación coordinada por el Gerente de la unidad?	87
6. ¿Cree usted que en área administrativa y logística de Formar Venezuela, S.A. existe una adecuada supervisión de los procesos que allí se llevan a cabo?	88
7. ¿Considera usted que el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. cuenta con los recursos humanos, materiales financieros y organizacionales para llevar a cabo una planeación eficiente de sus operaciones?	90
8. ¿Cree usted que los incentivos aplicados por la empresa en la actualidad favorecen la ejecución de prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable?	94
9. ¿Considera usted que la forma como se llevan a cabo actualmente las actividades administrativas y operativas en la empresa posibilita fraudes en el manejo de las operaciones?	96

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se pretende dar a conocer la situación con respecto al hallazgo, por parte de la empresa FORMAR VENEZUELA, S.A., con referencia a prácticas de información financiera fraudulentas y cuestionables presentes en la organización, aserto que se expresa según el *Committee Of Sponsoring Organizations* (Denominado Informe COSO), como incentivos y tentaciones, lo que origina que se perturbe el ambiente de control de la organización, es decir, que los individuos puedan involucrarse en actos deshonestos, ilegales o anti éticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos y tentaciones para hacerlo.

Es también, finalidad de la presente investigación, explicar las debilidades administrativas que presenta la empresa en su gestión de ventas e incentivos, y lograr a partir del conocimiento de las debilidades la concientización respecto a la necesidad de mecanismos de intervención con relación al control interno, para lograr la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros financieros; con el propósito de contribuir a la mayor eficiencia y eficacia en los resultados del trabajo.

Tal motivo conlleva a establecer lineamientos como aporte que permita incitar a la administración a hacer uso de las herramientas propuestas a fin de facilitar el manejo de actividades, como también obtener información veraz, y a su vez dar respuesta y establecer controles sobre los inconvenientes que presenta la empresa objeto de estudio; mediante el desarrollo de dichos lineamientos se espera la obtención de beneficios, tanto económicos como operacionales para la organización, todo esto contribuirá a reforzar su imagen, como también a la obtención de nuevos usuarios.

Es importante que las empresas cuenten con un sistema de control interno eficiente, dado que esto facilita el hallazgo de cualquier irregularidad que pueda presentarse en sus operaciones, para tal efecto el ambiente de control es el fundamento de todos los componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura con la intención de tener una organización efectivamente controlada, capaz de tener gente competente, persuadir actividades de integridad y generar conciencia a la totalidad de la empresa.

Finalmente, para la recolección de la información necesaria se utilizó técnicas dirigidas específicamente a las personas responsables e involucradas en cada área que se relaciona directamente con los procesos en el área administrativa, de venta y logística de FORMAR VENEZUELA, S.A. Posteriormente, con los resultados obtenidos se procedió a la elaboración de una propuesta que permita a la empresa establecer los parámetros a seguir en sus lineamientos de control que orienten a la empresa a brindar incentivos que no contribuyan a su vez a caer en la tentación.

En cuanto a su estructura metodológica, la presente investigación está estructurada de la siguiente manera: En el Capítulo I se planteó el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II se tomó en consideración los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como la definición de términos básicos

que fundamentan la presente investigación referente a las variables a estudiar.

Capítulo III: en este capítulo se detalla lo referente al Marco Metodológico, explicando el tipo de investigación a utilizar para el logro de los objetivos, la técnica a emplear y los instrumentos de recolección de datos a utilizar, así como la población y la muestra seleccionada, además de las técnicas de análisis más apropiadas.

Capítulo IV: en esta parte de la investigación se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V: La investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones en las que se incluye lineamientos de control que ayuden a la empresa a otorgar incentivos que no contribuyan a crear tentaciones, obtenidas tras el desarrollo del instrumento de recolección, además de las referencias bibliográficas y los anexos..

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La globalización, proceso que a través de la internacionalización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos, percibe deliberadamente una integración a nivel mundial, que exige de una manera más insistente que las empresas se adapten a cambios que el ambiente reclama, si es que desean mantener la competitividad y el éxito en el negocio. Esto, a su vez, ha ocasionado cambios en el ámbito organizacional, donde la formulación de estrategias empresariales y la visión de objetivos claros conllevan a identificar sus fortalezas y debilidades para reforzar las oportunidades y combatir las amenazas con las que se encuentran las empresas a lo largo de su vida económica. Estas variables orientan a la organización hacia la consecución de los resultados esperados por la misma.

En este sentido, la preocupación en el país de los gerentes por controlar las operaciones surge de la necesidad de crear mecanismos, controles y procedimientos como consecuencia del importante crecimiento de dicha entidad y así poder evitar fraude y corrupción a nivel productivo, comercial y administrativo llevando un mejor control del negocio para lograr alcanzar su visión y misión a través del cumplimiento de sus objetivos, metas trazadas y protección de sus intereses; sin duda no existe un sistema de contabilidad alguno que este cubierto de manipulaciones en su totalidad, sin embargo el interés radica en evitar ciertas irregularidades en vez de descubrirlas una vez cometidas.

Sin embargo, desde hace varios años y hasta la fecha, los métodos tradicionales de fijación de metas, control y mejoramiento de los procesos, no han brindado resultados positivos a los gerentes de las empresas del sector terciario (comercial y de servicios) en Venezuela, colocándolas de esta forma en posición vulnerable ante sus competidores, especialmente en comparación con empresas transnacionales instaladas en el país; generando como consecuencia directa, recesión en la productividad de sus empresas y un retraso en el crecimiento en proporciones igualmente marcadas. Una evaluación de la aplicación de normas de control interno es una de las estrategias que puede contribuir a ofrecer las mejores herramientas de trabajo a los gerentes de las empresas. En virtud de los múltiples conceptos de control interno, Mantilla (2000) define la estructura conceptual integrada del Control Interno, como:

Producto de un informe sobre control interno y representando un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones; b) Fiabilidad de la información financiera; c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables (p.4).

Se puede decir entonces, que el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras deben ser regidas por el control interno. Por lo tanto, la función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, o las

que mejor convengan a los intereses de la empresa, por lo que se debe establecer previo al estudio de las necesidades y característica de cada empresa. Estupiñán (2006), señala que:

El control interno Consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como: a) Ambiente de control; b) Evaluación de riesgos; C) Actividades de control, D) Información y comunicación y e) Supervisión y seguimiento” (p.26).

En lo referente a la empresa objeto del presente estudio, Formar Venezuela, S.A., es una empresa dedicada al adiestramiento de personal mediante programas y estrategias de formación profesional para fortalecer las competencias del capital humano de las organizaciones públicas y privadas a fin de contribuir con la competitividad del país. A pesar de ser una empresa con una gran trayectoria a nivel de mercado, una observación inicial de las operaciones administrativas en la empresa permitió determinar que persisten en la organización, mecanismos de control interno débiles o ineficaces.

En este caso es necesario hacer mención a las cuentas por cobrar, que aunque representan una buena noticia para la empresa debido a que simboliza una entrada de dinero, también pueden ser una mala noticia si se falla en el cobro de dicho efectivo, ya que son una presa muy fácil, como seguimiento de esta actividad conlleva un alto grado de descentralización que reduce la probabilidad de detectar fraudes y ausencia de sanciones que dan pie o efecto alentador de prácticas poco éticas.

Entre las causas que generan la situación planteada anteriormente, se encuentra en la presencia de incentivos y tentaciones que fomentan el

surgimiento de actos deshonestos o ilegales y no éticos en miembros de la entidad, ante esta problema se ven afectados todos los miembros ya que los controles existentes no se están cumpliendo de manera eficientemente, no existe confiabilidad en las operaciones realizadas por aquellas personas con carencia de ética. Llevando así a evaluar el trabajo o realizarlo por segunda vez, dejando como resultado el incumplimiento de las normas establecidas por Formar Venezuela, S.A. al respecto, el Informe Ejecutivo COSO indica:

Hace varios años un estudio sugería que ciertos factores organizacionales pueden influir sobre la probabilidad de ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en la elaboración de información contable. Esos mismos factores probablemente influyen también en el comportamiento ético. Los individuos pueden comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos simplemente porque sus organizaciones les ponen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. El énfasis sobre los "resultados", particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de cometer un error se hace muy alto (p. 27).

De esta forma, el interés de la presente investigación consiste en evaluar cómo los incentivos y tentaciones se convierten en factores que afectan el ambiente de control que se ha intentado aplicar en la empresa Formar Venezuela S.A., analizando cómo perjudica a la empresa, empleados, proveedores, clientes, competidores y el público en general, debido a que se encuentran interrelacionados entre sí, por ello es propicio velar por un clima ético dentro de la organización en todos los niveles.

## ***Formulación del Problema***

En virtud de la problemática descrita en este capítulo, es importante formularse las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel de efectividad de las políticas y herramientas de control interno en la empresa Formar Venezuela, S.A. que dan como resultado prácticas poco éticas? ¿Poseen en la actualidad los trabajadores patrones ejemplares de cómo realizar cada una de las funciones, con sanciones pertinentes? ¿Cuáles elementos deben formar parte de unos lineamientos que contribuyan a disminuir la probabilidad de ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa Formar Venezuela, S.A.?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar los incentivos y tentaciones como factor que afecta el ambiente de control en las organizaciones. Caso de estudio: Formar Venezuela, S.A.

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la efectividad del control interno sobre los procesos administrativos llevados a cabo en la empresa Formar Venezuela, S.A.
- Identificar los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa Formar Venezuela, S.A.

- Establecer lineamientos que contribuyan al mejoramiento del control interno, que impidan prácticas fraudulentas en la empresa.

## **Justificación**

Si algo resulta imprescindible en el ser humano es saber los defectos y virtudes, las debilidades y fortalezas, con el ánimo de superar unas y reforzar otras. Así sucede cuando se trata de una entidad, empresas o servicios sólo que evaluar internamente los procesos o la operación, planificación, rutina de trabajo, desenvolvimiento y empeño del personal, se convierte de igual manera en una necesidad que nunca debe descuidarse, más aún en la crisis por la cual está atravesando el país. Definitivamente las causas fundamentales que originan las fallas se encuentran en algunos controles que conlleva a violaciones de ciertos procedimientos. En empresas pequeñas como lo es el objeto de estudio el control interno tiende a ser muy débil, si es que existe, a menos que los socios reconozcan su importancia.

Toda pequeña empresa tiende a crecer, y como consecuencia de este crecimiento desarrolla complicaciones a nivel administrativo, siendo la entidad tan pequeña se hace imposible separar por completo el control de las operaciones. Por ello se hace necesario evaluar los distintos incentivos y tentaciones de la entidad, para disponer de herramientas y procedimientos necesarios para corregir errores cometidos por falta de ética e incumplimientos de las normas y procedimientos que se presentan en la actualidad, así como la de reforzar los sistemas ya implementados para un mayor efectos de ellos, y lograr un mejor aprovechamiento del recurso humano en un alto nivel de desempeño, buscando mediante esta

investigación las posibles causas y debilidades de que presenta la entidad para poder conseguir soluciones.

Durante el desarrollo del presente trabajo se diagnosticará si las funciones que se están realizando por parte del personal administrativo están acorde con las políticas establecidas por la empresa. Igualmente hay que detectar el correcto manejo parte de las personas encargadas de evaluar y supervisar las actividades asociadas al área. Del mismo modo, se crean antecedentes importantes para futuros estudios que se relacionen al tema estudiado, en lo adelante se podrán ir realizando otras propuestas que sirvan como herramienta para fortalecer y mejorar la gestión y el control de los riesgos en otras áreas operativas y administrativas en otras organizaciones.

Hay que destacar también que se realizó una evaluación en forma integral, considerando cada uno de los elementos que formaban la gestión y el ambiente del control interno de la empresa estudiada, y se obtuvo información específica derivada de la influencia de los incentivos y las tentaciones en el proceso. La investigación realizada persiguió un fin, el cual fue seguir ampliando las áreas del conocimiento aplicado para los futuros investigadores que aspiran egresar de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico es definido por Delgado, Colombo y Orfila (2002:32) como “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”. En función de lo expresado por los autores, se presentan en este Trabajo de Grado, los Antecedentes de la Investigación y luego se desarrollan las Bases Teóricas, así como las bases legales respectivas a la temática relacionada.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de una investigación son aquellos trabajos científicos que se relacionan con la misma y aportan conocimiento para su desarrollo. Según Claret (2010), expresa que “se refiere a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio realizados fundamentalmente en instituciones de educación superior reconocidas o en su defecto en otras organizaciones”. (p.19). A continuación se presenta un resumen de algunas investigaciones realizadas en el área de estudio, las cuales sirven de antecedentes a la investigación.

García, E. (2008), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Desarrollo de un Modelo de manejo y control de riesgos en la gestión de personas con base a prácticas COSO de control interno, teniendo como**

**referencia una organización productora de alimentos de consumo masivo**, para optar por el título de Maestría Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. En este estudio factible fueron aplicados los componentes de este nuevo enfoque a la gestión de personal y sus subsistemas, tomando como referencia el departamento de recursos humanos de una empresa productora de alimentos de consumo masivo, y empleando como estrategia de evaluación la entrevista directa con los líderes del área.

A partir de allí se desarrolló una metodología para la administración de personal basada en la medición del riesgo por actividades de alto impacto, y teniendo como marco conceptual las prácticas COSO de control interno. El desarrollo de este sistema de indicadores permitió a la unidad departamental de la entidad evaluada, identificar sus amenazas externas y debilidad internas, autoevaluarse y finalmente autocorregirse, adoptando nuevas formas de control o controles mitigantes sugeridos durante la evaluación, y/o reforzando los ya existentes, a fin de garantizar la consecución de sus objetivos específicos como sistema regulador de las relaciones laborales, y ayudar con los objetivos estratégicos de la entidad en su conjunto. El aporte de este estudio es que a través de su contenido destaca el entorno de control y la importancia de que la gestión de personal esté comprometida con la integridad, valores éticos y compromiso profesional.

Por otra parte, se consultó el trabajo de Silva S, (2006) en la Universidad de Carabobo para optar el título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales llamado **Influencia de la calidad de vida laboral en el desempeño de las funciones del personal administrativo de la Dirección**

**de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo**, quién basa su investigación mediante instrumentos diseñados, para lograr determinar, de este modo, la satisfacción de los empleados no sólo con el trabajo que desempeñan sino también con el ambiente laboral que los rodea; con esto lo que se quiere es reflejar que si un empleado no se siente satisfecho con el sueldo que percibe, no se siente valorado con la labor que realiza, no se siente incentivado, no tiene los recursos necesarios para desarrollar a cabalidad sus tareas, no existe motivación al logro y existe un clima organizacional lleno de discordia entre los miembros de la organización, por ello se podría considerar que la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para proporcionarle beneficios tanto a la institución como a sus trabajadores y así mejorar la calidad de vida laboral.

Sin embargo la metodología utilizada fue del tipo descriptiva, con diseño de campo, la misma permitió interpretar y describir diversos aspectos, tomando los datos directamente de la realidad, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta en la modalidad de cuestionario con una serie de preguntas cuyas características permiten obtener información directa. Por consiguiente, de la investigación orientó al conocimiento de la armonía entre el empleado y la organización, mediante la evaluación del desempeño laboral de cada uno de ellos, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, y de esta misma forma determinar el nivel de satisfacción de los empleados con dichos beneficios.

Betancourt, E. (2006), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Evaluación del control interno de los ingresos implementado en el departamento de finanzas de International School of Monagas**, para

optar por el Título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad de oriente, tuvo como objetivo general evaluar el control interno de los ingresos implementados en el departamento de Finanzas de la Asociación Civil International School Of Monagas. Este trabajo se llevo a cabo a través de una investigación de campo, con un nivel descriptivo, se aplicaron técnicas de investigación como la observación directa lo que permitió detectar fallas existentes para poder aportar un poco en la solución del problema. Se concluyó que las debilidades principales radicaban en que no existe una adecuada segregación de funciones en el departamento de Finanzas que permita evitar posibles desviaciones de los fondos y posibles errores u omisiones. El departamento de Finanzas no cuenta con un Manual de procedimientos para los registros de los ingresos, lo cual es negativo para la institución ya que por medio de este se puede medir la confiabilidad de las operaciones y que la institución no cuenta con un departamento de auditoría interna que le permita identificar, prevenir y detectar posibles errores, fraudes o actos ilícitos dentro del departamento de Finanzas que es la columna vertebral del colegio.

El trabajo de investigación sirvió como aporte por la similitud encontrada en la problemática analizada en ambas, la cual radica principalmente en adecuados procedimientos para el control interno administrativo y contable que conlleve a disminuir las debilidades administrativas y a su vez las tentaciones resultantes de dicha problemática.

Lucena, S. (2000), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Sistema de control interno para el departamento de crédito y cobranza de Corporación SUMAVEN, C.A. bajo las perspectivas de una estructura conceptual integrada (COSO)**, para optar el título de Licenciado en

Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo, tiene como objetivo general la necesidad de diseñar lineamientos de control interno para el departamento de crédito y cobranza de la corporación SUMAVEN C.A. bajo las perspectivas del modelo COSO. Este trabajo se diseñó mediante una metodología cuantitativa ya que se realizó a través de la acción de recolectar, ordenar y analizar la realidad estudiada. Llegando a la conclusión que el control interno del departamento objeto de estudio tiene poca efectividad, es decir, es ineficiente e ineficaz en relación con la teoría que sustenta el modelo COSO, esta circunstancia determinó la necesidad de establecer lineamientos factibles para ser implementados en el corto plazo, fundamentado en una estructura integrada, con el fin de revertir las circunstancias desfavorables detectadas.

Este trabajo es valorado en el proceso de investigación por las múltiples ventajas que describe a la hora de aportar ideas en el establecimiento de lineamientos de control para el efectivo funcionamiento de la empresa, evitando el mínimo riesgo de persuasión de tentaciones.

## **Antecedentes de la Empresa**

### **Objetivo**

Asistir a las organizaciones en la redefinición y reinención de su modelo de negocios para que puedan triunfar en la nueva economía, proveyendo servicios de innovación en talentos humanos para ayudarles a fortalecer su infraestructura empresarial.

Formar Venezuela, S.A. cubre todas las dimensiones de arquitectura de recursos humanos, nuestro equipo de profesionales ofrece una sólida combinación de experiencia, conocimiento y liderazgo para proveer soluciones de negocio que generen valor agregado a la operación de nuestros clientes.

Como proveedor independiente de servicios de Desarrollo de Talentos Humanos, nos especializamos en promover las soluciones más apropiadas a las necesidades de nuestros clientes, con la capacidad de adaptarse a los continuos cambios demandados por el mercado. Poseemos un amplio rango de conocimientos técnicos y "know-how" de la Industria que nos permite implementar soluciones de desarrollo de talento humano "de principio a fin".

Formar Venezuela, S.A. asiste al cliente en el diseño de su estrategia de desarrollo de talentos humanos basándonos en las necesidades organizacionales, en las competencias requeridas y los objetivos.

### **Misión**

Proveer programas y estrategias de formación profesional para fortalecer las competencias del capital humano de las organizaciones públicas y privadas a fin de contribuir con la competitividad del país.

### **Visión**

Ser la institución de formación profesional de vanguardia que apoye a las organizaciones en el fortalecimiento de su capital humano.

### **Soluciones de Negocios**

Formar Venezuela, S.A. cubre todas las dimensiones de la arquitectura para la gestión de Recursos Humanos. Nuestro equipo de profesionales ofrece una sólida combinación de experiencia, conocimiento, y liderazgo para proveer soluciones que generen valor agregado a la operación de nuestro cliente. Formar Venezuela, S.A. ofrece servicios integrales en formación profesional, detección de necesidades de adiestramiento, reclutamiento y selección de personal, desarrollo de competencias en todos los subsistemas de recursos humanos, medición de la efectividad del adiestramiento, desarrollos de planes de formación, auditorias de recursos humanos y evaluación del clima organizacional.

### **Modelo de Negocios**

Nuestro modelo de negocios ofrece al mercado soluciones centradas 100% en potenciar las capacidades individuales para ampliar la capacidad competitiva de la organización, otorgando la posibilidad optimizar los procesos actuales y generar nuevas oportunidades de negocio. Formar Venezuela, S.A. integra un conjunto de más de 350 expertos en las diversas áreas funcionales con amplia experiencia para diseñar, desarrollar, implementar y liderizar talentos humanos, a fin de cubrir los requerimientos de los clientes. En todo momento agregamos valor a nuestros clientes, coordinando cuidadosamente todos los elementos para hacer que sus trabajadores se sientan como protagonistas y administradores de su propio proceso de formación para así potenciar su gestión laboral diaria.

## Innovación en Negocios

Arquitectura de Talentos Humanos: El concepto innovador @rquitectónico de Formar Venezuela, S.A. permite a nuestros clientes conectar la gestión de capital humano con los objetivos organizacionales, desde crear un nuevo ambiente o combinando recursos existentes para obtener la mejor flexibilidad y escalabilidad dentro de sus procesos de negocios, estrategia y desarrollo, para ello nuestros equipos de trabajo les brindan la experticia requerida para asegurar un éxito en el reto planteado.

Las soluciones de Arquitectura de Talentos Humanos:

- **Formación de Recursos Humanos:** Contamos con dos modalidades principales de formación.
- **Formación en aula abierta:** son programas dictados en espacios acondicionados para garantizar al participante un clima agradable y propicio para obtener una óptima experiencia de aprendizaje, en estos participan empresas de todas las áreas.
- **Formación In Company:** estos programas constituyen servicios de capacitación a la medida de las necesidades de la empresa, persiguen en todo momento el desarrollo y profundización de tópicos para solucionar o aportar alternativas a situaciones de una organización específicas.

### **Innovación en Capital Humano:**

- Desarrollo de Competencias.
- Programas de Certificación Empresarial.
- Evaluación de Desempeño.
- Diagnóstico Organizacional, Ocupacional e Individual.
- Detección de Necesidades de Adiestramiento.
- Clima Organizacional.
- Proceso del Cambio Planeado.
- Outsourcing del Sistema de Formación.

**El servicio de Outsourcing** de Formar Venezuela, S.A. involucra la operación completa o parcial de la infraestructura de Formación del cliente incluyendo: administración del subsistema de adiestramiento y desarrollo basado en competencias, desarrollo de modelo de competencias, análisis de brechas organizacionales, ocupacionales e individuales, gestión, detección de necesidades y evaluación del adiestramiento.

Sabemos que el servicio de Outsourcing resulta muy eficiente para los clientes en el manejo y control de costos, además de reducir el tiempo en la gestión del capital humano. Con la sólida experiencia obtenida en el manejo de proyectos Formar Venezuela, S.A. ofrece servicios de outsourcing cubriendo diferentes aspectos, desde requerimientos técnicos hasta la posibilidad de incorporar recursos humanos del área de IT; con el propósito de cubrir la planificación, implementación y mantenimiento de todos los activos.

## **Metodología**

Formar Venezuela, S.A. provee soluciones a través de equipos de facilitadores y consultores altamente capacitados, con experiencia y conocimientos en áreas específicas, enfocados a satisfacer los requerimientos particulares de cada cliente o proyecto.

**Nuestros Servicios de Arquitectura de Recursos Humanos** constan de 4 etapas:

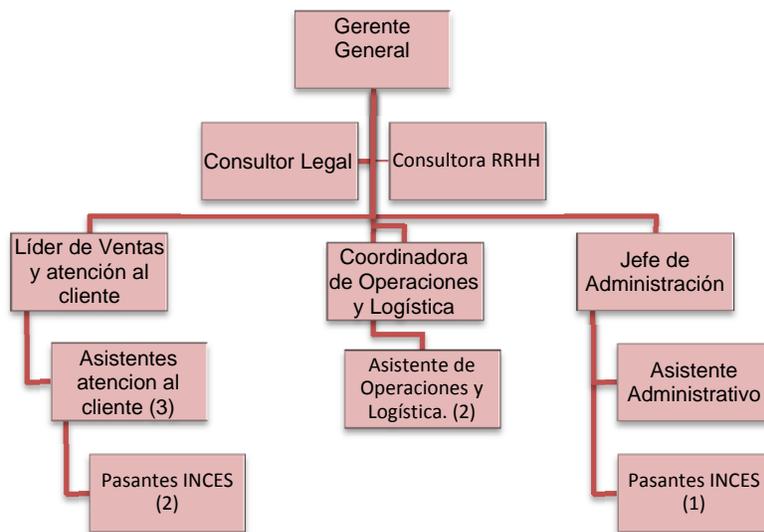
- Consultoría Estratégica: Descripción de la estrategia general a seguir para desarrollar talentos humanos.
- Diseño: Definición del esquema de la solución para potenciar las capacidades del recurso humano.
- Ejecución: Entrega del servicio e interacción en la experiencia de aprendizaje.
- Evaluación: Análisis de las debilidades y fortalezas del proceso, así como incorporación de mejoras al proceso.

## **Estructura Organizativa**

El funcionamiento de sus divisiones se adecua a un modelo orgánico en donde se contempla la escasa supervisión directa y la formación de los ejecutivos hacia la toma de decisiones a fin de responder con más agilidad al ritmo de cambio del mercado. En cada división, los ejecutivos trabajan en equipo con los responsables de las actividades asignadas a su área; a su vez, mantienen una estrecha comunicación que les permite coordinar las labores de los departamentos y ajustarlas a los niveles de eficiencia y

eficacia requeridas por la dirección general. La división de las responsabilidades se presenta gráficamente a través del organigrama presentado en la figura 1

**Figura No. 1. Estructura Organizacional de Formar Venezuela S.A.**



**Fuente: Izaguirre y López (2013)**

### **Bases Teóricas**

La estructura de contenido de las bases teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que existan dentro de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema. Al respecto, Balestrini (2006:32) define las bases teóricas como aquellas que “brindan a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito dónde éste cobre sentido.”

## ***El Control Interno y su Importancia***

Todo proceso operativo y administrativo que afecte el normal funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos y metas departamentales y organizacionales requiere analizar qué elementos adversos son inherentes a sus operaciones, y debe aprender a administrarlos y controlarlos. No hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia. Hoy en día el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión.

En 1988 el Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway, conocido como COSO, seleccionó a la firma de auditores y consultores Coopers & Lybrand para estudiar el Control Interno, la cual desde 1992 ha publicado “Control interno: Un marco integrado” (Estudio COSO), concluyendo lo siguiente:

El control interno es el proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables (p.16).

El entorno de control: Puede considerarse como la base de todos los componentes del control interno, ya que está referido al recurso y talento humano con que cuenta la organización, así como compromiso y valores de cada uno de sus empleados. Whittington y Pany (2001), señala los elementos que conforman este componente de control:

Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromisos de ser competentes; junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos (p.173).

Significando con ello que el núcleo de un negocio es su personal y el entorno en que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo. La Evaluación de Riesgos: Constituye una actividad en sí misma, ya que va referida a la identificación, control y monitoreo de aquellos elementos que pueden afectar negativamente la consecución de las metas por parte de la organización. Whittington y Pany (2001:117), señala que “la gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos”.

Las actividades de control: Constituyen el marco de referencia donde deben estar delimitado el sistema de control interno, compuesto por cualquier normativa interna o externa que se hace de obligatorio y necesario cumplimiento para alcanzar las metas en la empresa. Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección.

Información y comunicación: Este elemento obedece al dinamismo intrínseco en las operaciones y las nuevas filosofías de trabajo, que hacen necesario mantener informados y actualizados todos los niveles de la empresa, tanto operativos y como de toma de decisiones, mediante reportes oportunos e íntegros y a través de medios rápidos de comunicación.

Supervisión: Corresponde al último componente del control interno y está orientado a evaluar la calidad del sistema de control interno. Esta evaluación puede hacerse permanente o puntualmente. La actividad de monitoreo permanente incluye actividades de supervisión y gerencia realizadas en forma regular, como el monitoreo continuo de quejas de clientes o la revisión de la razonabilidad de los informes de gerencia.

### ***Incentivos***

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona; es posible que el trabajador no se sienta interesado en reducir los costos o en el aumento de la producción, pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo. La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos.

La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado.

En este sentido, la cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos. Respecto a esto, Infante (2008) explica que:

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (p. 13)

De esta forma, el objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características, tomando en cuenta las consideraciones de Robbins (2008): El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa; los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores, y los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados, existen otros objetivos dentro los cuales están:

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible y promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, entre otros.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros y pensiones.

Dentro de las ventajas del pago de incentivos, según Robbins (ob. cit.) se pueden enumerar las siguientes:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, por lo que proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación

(calidad, cantidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.

- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

El modelo de Robbins (ob. cit.) Indica que los dos tipos principales de programas motivacionales son: programas de pagos de incentivos y el enriquecimiento del puesto.

**Programas de pagos de incentivos:** Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Bonificaciones sobre el salario por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades. Una bonificación sobre el salario por mérito es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un período especificado.

En este mismo orden de ideas, la tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas. Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo.

Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

**Enriquecimiento del Puesto:** el enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización.

Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

En resumen, el plan de incentivos en la organización es beneficioso tanto para la organización misma como para los empleados, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces; contrario a esto no se puede suponer que un aumento del dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo el sistema de

incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

Por otra parte, organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos.

Entre los incentivos económicos, al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros. A continuación se explican los mismos.

- a) Sueldos: Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la organización.

- b) Bonos: Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.
- c) Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.
- d) Apoyo social. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos.
- e) Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- f) Recreativos: Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- g) Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios flexibles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- h) Adiestramiento: El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia

organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Las incidencias de los incentivos en el trabajo, serán notables ya que a través de estos los directores de las empresas obtienen los objetivos propuestos e incentivan a los trabajadores a incrementar su rendimiento. Pero además los propios trabajadores obtienen sus beneficios ya sean estos económicos o no económicos y así de esta manera, estos se sienten realizados ya que por su esfuerzo alcanzado se le está recompensando de una forma u otra. El plan de incentivo en la organización es beneficioso tanto para la organización misma como para los empleados, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado.

### ***Informe COSO – Incentivos y Tentaciones***

En 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinantes (en inglés *Committee of Sponsoring Organizations*, mejor conocido como COSO) publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control administrativo. El informe plasma los resultados de la tarea realizada por más de cinco años por la Comisión Nacional contra Reportes Financieros Fraudulentos, en su grupo de trabajo denominado Comité de Organizaciones Patrocinantes (en inglés *Committee of Sponsoring Organizations*, mejor conocido como COSO). Los objetivos de este informe son mejorar la calidad de la información financiera y unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y criterios.

El informe COSO propone nuevos conceptos metodológicos para el control interno en las organizaciones. En lo que se refiere a integridad y valores éticos, explica que los objetivos de una entidad y la forma como se logran están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección. Esas preferencias y juicios de valor, que se traducen en estándares de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con valores éticos. Al respecto, indica lo siguiente:

Debido a que la buena reputación n de una entidad es tan valiosa, el estándar de comportamiento debe ir más allá del mero cumplimiento con la ley. Al otorgar reputación a las mejores compañías, la sociedad espera más que eso. La eficacia de los controles internos no puede primar sobre la integridad y los valores éticos de las personas que los establecen, administran y monitorean. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del control interno (p. 28).

En este sentido, la integridad es un requisito previo para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Como se refiere en el Informe, "un fuerte clima ético colectivo en todos los niveles, es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus integrantes y del público en general". Tal clima contribuye en forma importante a la eficacia de las políticas y sistemas de control de una compañía y ayuda a influir en aquel comportamiento que no está sujeto ni aún al sistema de controles más elaborado" (p. 29).

La cultura colectiva incluye estándares éticos y de comportamiento, la forma como son comunicados y como son reforzados en la práctica. Las políticas oficiales especifican que es lo que la dirección quiere que ocurra. La cultura colectiva determina lo que realmente sucede y cuales reglas son obedecidas, torcidas ligeramente o ignoradas. La alta dirección (empezando con el gerente general) juega un rol clave en la determinación de la cultura colectiva. El gerente general es usualmente la personalidad dominante en una organización y frecuentemente establece su tono ético.

En lo que respecta a incentivos y tentaciones, el estudio indica que hace varios años un estudio sugería que ciertos factores organizacionales pueden influir sobre la probabilidad de ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en la elaboración de información contable. Esos mismos factores probablemente influyen también en el comportamiento ético. Los individuos pueden comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos simplemente porque sus organizaciones les ponen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo.

El énfasis sobre los "resultados", particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de cometer un error se hace muy alto. Los citados incentivos para comprometerse en el uso de prácticas fraudulentas o cuestionables en la elaboración de información contable y, por extensión, otras formas de comportamiento no ético son: presión para lograr objetivos de desempeño no realistas, particularmente en relación a resultados a corto plazo; recompensas dependientes de elevado desempeño, y cortes en los niveles extremos (más altos o más bajos) en los planes de gratificaciones.

El estudio también cita "tentaciones" para que los empleados se comprometan en actos reñidos con las buenas costumbres:

- Controles inexistentes o ineficaces, tales como escasa segregación de funciones en áreas sensitivas, que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño.
- Alta descentralización que deja a la alta dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles organizacionales inferiores y que, por ende, reduce las posibilidades de descubrirlas.
- Una función de auditoría interna débil que no tiene la habilidad de detectar y reportar comportamientos incorrectos.
- Un directorio ineficaz que no provee una vigilancia objetiva de la alta dirección.
- Penalizaciones de comportamiento incorrecto que son insignificantes o no publicitadas y pierden de tal modo su valor de disuasión.

Eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones puede ser un gran avance hacia la disminución del comportamiento indeseable. Como se ha sugerido, esto puede ser logrado siguiendo sanas y provechosas prácticas de negocios. Por ejemplo, los incentivos de desempeño - acompañados por controles apropiados- pueden ser una útil técnica de dirección siempre que las metas de desempeño sean realistas. Establecer objetivos realistas de desempeño es una sana práctica de motivación; reduce la tensión contraproducente así como también el incentivo para la elaboración fraudulenta de información contable que generan las metas no realistas. De igual forma, un sistema de elaboración de información contable bien

controlado puede servir como salvaguarda contra la tentación de informar erróneamente con respecto al desempeño.

## **Bases Legales**

A continuación se presentan las bases legales que sirven de referencia y dan cuerpo al desarrollo de esta investigación, entre las cuales se destacan:

**Constitución de La República Bolivariana de Venezuela**, publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, de fecha 24 de Marzo del año 2000: en su artículo N° 112 establece el derecho al desarrollo económico privado mediante el comercio:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

La empresa se apoya de este artículo en particular para ejercer sus actividades de ventas y cobros como principal gestión económica de la organización satisfaciendo tanto a la comunidad como los miembros de la misma ya que Formar Venezuela, S.A., es una empresa dedicada al adiestramiento de personal mediante programas y estrategias de formación profesional para fortalecer las competencias del capital humano de las

organizaciones públicas y privadas a fin de contribuir con la competitividad del país.

**La Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal de fecha 17 de Diciembre de 2001, (Gaceta Oficial N° 37.347) que en el artículo 35 establece:**

**“el control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas”**

Este artículo engloba en qué consiste y para qué se debe implementar el sistema de control interno.

**Por otra parte el artículo 36 de la misma gaceta, plantea: “Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente”,** en este artículo se establece que la responsabilidad de la existencia de una estructura de control interno adecuada para cada ente es de las máximas autoridades, por ello la reiteración del conocimiento y actitud del personal directivo en los trabajos citados con anterioridad, con respecto a control interno.

## **Definición Términos Básicos**

**Auditoría Interna:** es el examen detallado de un sistema de información de cualquier empresa, esta es realizada por un profesional quien emite informes y formula sugerencias para el mejoramiento de la misma.

**Autorización:** Acto o documento a través del cual se permite a una persona realizar aquello que solicita, siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos por las normas y procedimientos de la empresa según corresponda.

**Conflicto de intereses:** Se refiere a cualquier relación que vaya o parezca ir en contra de los mejores intereses de una organización. Un conflicto de intereses puede menoscabar la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidades de manera objetiva.

**Corrupción:** Es un acto contrario a las buenas costumbres donde una persona se apropia de bienes ajenos, obteniendo ganancias.

**Debilidades Administrativas:** Situación, gestión o actividad que se realiza con dificultades en la empresa o departamento referidas al área administrativa. Pertenece, junto con las fortalezas, al análisis interno del sistema DOFA.

**Deficiencia:** Defecto del control interno percibido, potencial o real, o una oportunidad de fortalecer el sistema de control interno para proporcionar una mayor probabilidad de que los objetivos de la entidad sean conseguidos.

**Ética:** estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento.

**Fraude:** Es una estafa que se comete contra una persona o empresa con el objeto de apropiarse de bienes ajenos, con intencionalidad.

**Gestión financiera:** La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

**Riesgo:** Desde el punto de vista técnico, puede decirse que el riesgo es la posibilidad de que por azar ocurra un evento, futuro e incierto, de consecuencias dañosas susceptibles de crear una necesidad patrimonial. La palabra riesgo utilizada en su sentido correcto significa posibilidad de sufrir pérdida. La naturaleza de la pérdida física o monetaria es indiferente, pero tiene que darse su posibilidad, sin ninguna seguridad de que va a producirse.

**Cuadro No 2. Técnico Metodológico - Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo general:</b> Analizar los incentivos y tentaciones como factor que afecta el ambiente de control en las organizaciones. Caso de estudio: Formar Venezuela, S.A.				<b>Técnica:</b> Observación directa		
				<b>Instrumentos:</b> Guía de observación		
				<b>Fuente:</b> Trabajadores de la empresa (9)		
Objetivo específico	Categoría	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem
		Conceptual	Operacional			
Diagnosticar la situación actual de la efectividad del control interno sobre los procesos administrativos llevados a cabo en la empresa Formar Venezuela, S.A.	Control Interno	Consiste en la definición de las características que tiene la institución sujeto de estudio en lo relacionado a la aplicación de estrategias, información y procesos relacionados con el control interno en sus actividades.	Estrategias	Descriptiva	Verificación.	1
			Coordinación		Evaluación.	2
					Cumplimiento.	3
					Auditorías.	4
			Satisfacción e Incentivos		Separación.	5
					Planificación.	6
					Centralización.	7
					Control Interno.	8
					Formatos.	9
					Procedimientos.	10
					Adiestramiento.	11
			Incentivos individuales.		12	
			Incentivos colectivos.		13	
			Multas y penalizaciones.		14	

**Fuente:** Izaguirre y López (2013).

**Cuadro No 2. Técnico Metodológico - Operacionalización de las variables (Continuación)**

<b>Objetivo general:</b> Analizar los incentivos y tentaciones como factor que afecta el ambiente de control en las organizaciones. Caso de estudio: Formar Venezuela, S.A.					<b>Técnica:</b> Encuesta		
					<b>Instrumentos:</b> Cuestionario dicotómico		
					<b>Fuente:</b> Empleados de la empresa (9).		
Objetivo específico	Categoría	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	
		Conceptual	Operacional				
Identificar los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa Formar Venezuela, S.A.	Prácticas fraudulentas y cuestionables	Consiste en la interpretación de los diversos factores que originan prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades administrativas y operativas de la empresa Formar Venezuela, S.A.	Entorno organizacional	Operativa	Objetivos.	1	
						Información.	2
						Eficiencia.	3
						Recurso Humano.	4
						Planeación.	5
						Supervisión.	6
						Mecanismos de control.	7
						Recursos.	8
						Indicadores.	9
						Incentivos monetarios.	10
						Incentivos no monetarios.	11
						Prácticas fraudulentas.	12
						Control de riesgos.	13
						Posibilidad de fraude.	14

**Fuente:** Izaguirre y López (2013)

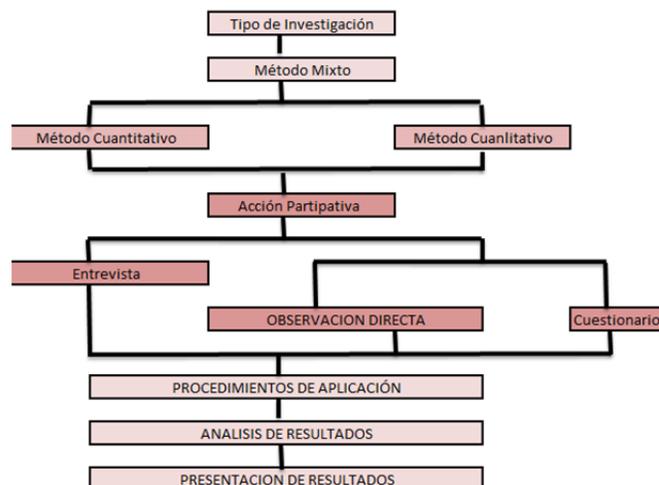
## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Respecto a la definición de esta sección del estudio, Sabino (2004:16) explica que en este “se describe cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología”. Para tal fin, indica cómo se realizará el estudio para resolver el problema planteado, aplicando la metodología del proyecto.

En atención a su estructura metodológica, los componentes de este marco serán: diseño de la investigación, tipo de investigación, nivel de estudio, universo o población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento, y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

**Figura No. 2 Marco Metodológico**



Elaborado por: Las Investigadoras (2013)

## **Diseño de la investigación**

El presente estudio está enmarcado en una investigación de tipo no experimental, ya que, al momento de realizar la investigación ya estaban dadas las variables y no fueron modificadas. Así lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2005:184) “La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos”, e indican además que los cambios en la variable independiente ya ocurrieron, y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos. En este caso, se puede decir, que las variables en estudio no fueron manipuladas a lo largo de la investigación; esto en atención a lo planteado por Hurtado y Toro (2008:87), al decir que los diseños no experimentales “Son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control, ni manipulación alguna sobre las variables de estudio”. La intención de las investigadoras es analizar los incentivos y tentaciones como factor que afecta el ambiente de control en la empresa Formar Venezuela, S.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo, sin manipular las variables independientes.

De igual manera y en atención al problema planteado, esta investigación va a utilizar una investigación de campo. Arias (ob. cit.) define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna”. Esto quiere decir que el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. Una clasificación de Ramírez (2005) acerca de las investigaciones de campo, define a la presente como intensiva, ya que su

estudio se concentra en un caso particular, sin la posibilidad de generalizar los resultados.

A través de la investigación de campo se va a diagnosticar de la efectividad del control interno sobre los procesos administrativos llevados a cabo en la empresa, con la finalidad de identificar las causas que originan la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación de este estudio corresponde a la denominada “multimétodos”, “métodos mixtos”, o “triangulación metodológica”, cualquiera sea su nombre ella apunta a la combinación de la metodología cualitativa y la cuantitativa, según Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que los diseños mixtos “representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativos y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas” (p. 21), este método agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

En cuanto a las clasificaciones sobre diseños de la investigación realizada, respondió a los siguientes criterios:

- Diseño de método mixto, con status dominante y de orden secuencial.
- En cuanto al tipo de estrategia seguida, la investigación respondió a una estrategia secuencial explicatoria, con una secuencia cuantitativa

Cualitativa, con integración de datos en la interpretación y cuyo énfasis fue explicar e interpretar relaciones.

El diseño mixto utilizado contempló dos fases, las que, por cronología en la aplicación, se han definido como fase I y fase II. La fase I respondió a un enfoque cuantitativo, el cual, temporalmente, se desarrolló de primero y responde al siguiente objetivo específico, diagnosticar la situación actual de la efectividad del control interno sobre los procesos administrativos llevados a cabo en la empresa Formar Venezuela, S.A. La fase II, dentro de un enfoque cualitativo, el que, para su diseño y desarrollo, se nutrió de la fase I, la cual responderá al objetivo específico, identificar los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa objeto de estudio.

Del mismo modo, el tipo de investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, definido, según Tamayo y Tamayo (2007:38) como “un modelo operativo de investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de una organización”. En tal sentido, se considera que el estudio es un proyecto factible porque a través de su desarrollo se va a lograr una propuesta viable para solucionar un problema, mediante el diseño de lineamientos que contribuyan al mejoramiento del control interno, mediante un programa de incentivos que impidan prácticas fraudulentas en la empresa.

## **Nivel de Estudio**

Por su parte, el nivel de estudio consiste en la definición de la profundidad de la investigación que se propone. Además, Arias (ob. cit.) explica que “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa.” Basado en esta cita, se indicara el nivel de esta investigación según las fases.

### ***Fase I: Enfoque Cuantitativo, Método descriptivo***

La Fase I atendiendo el objetivo de diagnosticar la situación actual de la efectividad del control interno sobre los procesos administrativos llevados a cabo en la empresa Formar Venezuela, S.A, conllevo a la utilización del método descriptivo, ya que este método intenta describir la realidad de los procesos administrativos. En el planteamiento hecho por Arias (ob. cit.), el autor explica lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubicarán en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24)

Por tanto, el nivel de investigación es descriptiva, debido al análisis sistemático de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de evaluar la posibilidad de elaborar lineamientos que contribuyan al mejoramiento de los controles, mediante un programa de incentivos que

impidan prácticas fraudulentas en la empresa Formar, S.A., para luego proceder a describir sus componentes, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

En este sentido, el propósito de la investigación descriptiva no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. De esta forma, las investigadoras van más allá de la investigación de campo, sino que obtienen los datos sobre la base de una investigación previa, exponen y resumen la información de manera cuidadosa, para posteriormente analizar los resultados y extraer conclusiones significativas.

### ***Fase II: Enfoque Cualitativo, Método Etnográfico – Estudio de un Caso***

La fase II asumió la metodología de investigación etnográfica, la cual permitirá cumplir con el objetivo de identificar los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa Formar Venezuela, S.A, esta herramienta apta en los casos en los que se persigue obtener un análisis cualitativo del fenómeno social. Para Anthony Giddens (2007:), “la etnografía es el estudio directo de personas o grupos durante un cierto periodo, utilizando la observación participante o las entrevistas, para conocer su comportamiento social, registrando una imagen realista y fiel del grupo estudiado; el trabajo de campo resulta ser una herramienta imprescindible”. La etnografía consiste en observar las practicas de los grupos humanos y así poder participar en ellas para lograr contrastar lo que las personas dicen y hacen, en un cierto

periodo, buscando aproximarse a la realidad de una manera flexible. Las respuestas que se obtienen son reales ya que surgen de los sistemas basados en entrevistas y encuestas; en los cuales, las respuestas no siempre reflejan lo que “es”, sino lo que a los sujetos de estudio “les gustaría que fuera”.

## **Unidades de Estudio**

### ***Población***

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Sabino (ob. cit.) indica que “estos datos deben estar definidos en unidades, en contenido y extensión”. De esta forma, Tamayo y Tamayo (ob. cit.) explica que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de N cantidades que participan de una determinada característica. (p.176)

Por consiguiente, una población es el conjunto de todos los elementos que coinciden con una serie específica de elementos en común. De acuerdo con Balestrini (2008:122), la población o universo “puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

En tal sentido, la población objeto de estudio estuvo conformada por el personal vinculado directamente con la investigación, y al tratarse de un estudio sobre el ambiente de control y el efecto de los incentivo y tentaciones sobre el mismo, se va a incluir a todo el personal que labora en el área administrativa, de ventas y logística de Formar Venezuela, S.A. los cuales son nueve (9) personas, según se indica en la Tabla 1.

**Cuadro 2. Unidad de Estudio – División de Recaudación**

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Número de Personas</b>
Administrador	1
Líder de Ventas	1
Coordinador de Mercadeo	1
Coordinador de Logística	1
Coordinador de Servicios	1
Asistente Administrativo	1
Analista de Logística	1
Asistente de Mercadeo	1
Asistente de Atención al Cliente	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Formar Venezuela, S. A. (2013).

### ***Muestra***

Por otra parte, se considera como muestra a una parte de la población a estudiar, la cual sirve para representarla. Ramírez (ob. cit.) explica que “Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”. Por tanto, muestreo consiste tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población.

Sin embargo, cuando la población es muy pequeña, como es el caso de la investigación que se lleva a cabo, es conveniente incluirla en su totalidad dentro de la muestra, La muestra del estudio está representada por nueve personas que conforman el área administrativa, de ventas y logística de Formar Venezuela, S.A., por lo que no se llevará a cabo ningún muestreo estadístico.

## **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

### ***Técnicas***

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, fue necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. Sabino (ob. cit.) define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. En el presente estudio las técnicas utilizadas fueron la observación directa la encuesta y la entrevista, la cual según su finalidad será informativa, estructurada, e individual.

Arias (ob. cit.), define la observación directa como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. El tipo de observación empleada en esta investigación correspondió a la observación simple o no participante, que es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral, sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio. Con esta técnica se efectuó un

diagnóstico de la situación actual respecto a la efectividad del control interno sobre los procesos administrativos llevados a cabo en la empresa Formar Venezuela, S.A.

Por su parte, Tamayo y Tamayo (ob. cit.) define la encuesta como: “una técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado, para lo cual hace uso de cuestionario u otro tipo de instrumento”. Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

La entrevista a profundidad para Wimmer y Dominick (2001), “son aquellas que se utilizan para recopilar información extremadamente detallada a partir de un grupo pequeño de individuos. De acuerdo a los autores, el investigador que realiza la entrevista a profundidad obtiene referencias elaboradas sobre opiniones, valores, motivaciones, experiencias e impresiones de los participantes.” En este método se da el dialogo libre entre el entrevistado y el entrevistador, recopilando información que posteriormente se analizara.

Hay dos maneras de obtener información con este método, el cual se van aplicar para obtener los resultados: el cuestionario y la entrevista, a través de su aplicación en toda la población, o en la muestra. Por ello, la recolección de datos tal como expresa Tamayo y Tamayo (ob. cit.) es “una de las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica”. Lo que hace suponer uno de los ejes principales de una investigación, ya que de ella se desprende la información que va ser analizada para la divulgación de los

resultados obtenidos de cualquier investigación. Con la aplicación de la encuesta se identificaron los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa Formar Venezuela, S.A

### ***Instrumentos***

Para Sabino (ob. cit.), el instrumento de recolección de datos “es en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Por consiguiente, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación; resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Además expresa todo lo específico de manera empírica del tema objeto de estudio, pues sintetiza a través de la técnica de recolección, el diseño concreto escogido para el trabajo.

### ***Fase I: Enfoque Cuantitativo, Método descriptivo***

En la Fase I se empleo la técnica de la observación directa y la encuesta, lo que permitirá elaborar un mapeo del objeto de estudio, tomando en cuenta la totalidad de la población.

Para aplicar la técnica de la observación directa, el instrumento a utilizar fue la guía de observación o lista de cotejo. También denominada lista de control, Arias (ob. cit.) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Se estructuró en tres (3) columnas: en la columna izquierda se mencionan los

elementos o conductas que se pretender observar; la columna central dispone de un espacio para marcar en el supuesto que sea positiva la presencia del aspecto; y en la columna derecha se utiliza el espacio para indicar si el elemento o conducta no está presente. (Ver Anexo B).

En concordancia con la técnica de la encuesta es el cuestionario. Arias (ob. cit.) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. También se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador. El tipo de cuestionario a aplicar será de catorce preguntas cerradas dicotómicas, es decir, con opciones de respuesta afirmativas o negativas (Ver Anexos C y D).

### ***Fase II: Enfoque Cualitativo, Método Etnográfico – Estudio de un Caso***

Para llevar a cabo la entrevista se tomara en cuenta la forma libre y relajada, ya que permite una charla de carácter informal, permitiendo la obtención de datos subjetivos de los entrevistados, buscando conseguir un clima sereno, tranquilo y de confianza.

### **Validez del Instrumento**

La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a estrategias de control de gestión y metodología de la investigación se refiere, para así facilitar la preparación metodológica del

instrumento, tanto de forma como de fondo. De acuerdo con Balestrini (ob. cit.), la validez del instrumento:

Es el grado en que realmente se mide la variable que pretende medir, es decir, la validez establece relación entre lo anterior y, la validez de construcción que relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica (p. 73).

La validez del instrumento diseñado fue principalmente de contenido, determinado por la representatividad de estos sobre el tema que se valida, en contraste con la teoría y un análisis lógico, en este sentido, la validez de contenido intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance del constructo y de la dimensión.

En función a lo anterior, y aunado a una observación directa de la situación en la institución, se llevó a cabo una investigación de campo mediante la aplicación de un instrumento contentivo de preguntas cerradas, las cuales fueron sometidas a la evaluación y validación de un experto en el área de control de gestión obteniéndose así, su aprobación para ser aplicado a la población sujeta a estudio. En este sentido, los criterios a utilizar para la validación serán: redacción del instrumento, pertinencia y coherencia (Ver Anexo E).

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos e interpretarlos, es decir, elaborarlos analítica y

matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones en relación con las variables estudiadas. Por ello, el procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, consiste en el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se verifica el cumplimiento de los objetivos específicos y se obtienen las conclusiones.

**Análisis cuantitativo:** Una vez que el investigador ha recogido la información correspondiente (sea una encuesta, una observación directa y documentos) no sólo debe disponer de una forma de organización para analizar los datos sino para presentarlos. De manera que primero se analizan los resultados y después se organizan para presentarlos de una manera que sea atractiva y clara para los que lo han de recibir. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se va a hacer uso de tablas y gráficos.

Para tal fin, la interpretación de los resultados es el producto de la aplicación del instrumento a la muestra del estudio de la investigación. Los datos serán procesados en primera instancia de forma manual, para después llevarlos electrónicamente a porcentual, porque el análisis e interpretación de los resultados dan los lineamientos para realizar luego la construcción de la propuesta. En este sentido, se presentarán gráficas circulares, de sectores o pastel, usadas fundamentalmente, para representar distribuciones de frecuencias relativas (porcentuales) de las variables cuantitativas discretas.

**Análisis cualitativo:** para este propósito, se va a recurrir al análisis de contenido. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (ob. cit.), explica que éste consiste en “la producción de generalizaciones de orden causal referidas a

las relaciones entre las variables observadas en el marco de la investigación. Las comparaciones son diseñadas a fin de evaluar el carácter de tales relaciones causales”. Por tanto, las comparaciones pueden dar lugar a la comprobación temporal o a la refutación de generalizaciones de orden causal.

Una de las ventajas de este método es que tiene una base empírica clara y perfectamente accesible, por lo que puede entonces analizarse un texto con menos subjetividad que por otros medios. Un fin presente en cualquier investigación desarrollada en esta disciplina consiste en la explicación de fenómenos específicos, de las causas por las que estos últimos tuvieron unas y no otras características. El análisis de contenido de un estudio descriptivo resulta imprescindible para establecer inferencias causales de carácter general y para facilitar la comprensión de los casos específicos analizados. Por ello, el análisis comparativo proporciona guías para la realización de estudios sistemáticos sobre los fenómenos sociales no fácilmente cuantificables.

## CAPÍTULO IV

### **Análisis de la información**

Luego de establecer los parámetros del estudio, se obtuvo una serie de resultados acerca del trabajo de campo ejecutado, que condujeron a la interpretación y valoración de las tendencias de opinión originadas en los departamentos involucrados en la Empresa Formar Venezuela, S.A., mediante esta interpretación se llegó a diversas conclusiones, que dieron respuesta a las interrogantes referidas a Identificar los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades.

### ***Fase I: Enfoque Cuantitativo***

El trabajo de campo consistió en la observación directa, donde fue recopilada la información a través del instrumento seleccionado, estuvo compuesta por nueve (9) personas, los cuales representan el cien por ciento de la población. En todo momento se respetó la objetividad y la confidencialidad de las respuestas obtenidas de los encuestados, que también sirvieron para estudiar las evidencias que dan forma a la situación actual de la empresa, que forma la base del trabajo de investigación. De acuerdo con la información obtenida en la aplicación del instrumento fue posible conformar una base de datos.

**Objetivo del instrumento:** Diagnosticar la situación actual de la efectividad del control interno sobre los procesos administrativos llevados a cabo en la empresa Formar Venezuela, S.A

**Cuadro No.3 Guía de observación**

ÍTEM	SITUACIÓN A OBSERVAR	RESULTADOS	
		PRESENTE	AUSENTE
1	Cada una de las operaciones vinculadas con los procesos administrativos, son verificadas por los supervisores de área.		X
2	Se han establecido mecanismos para evaluar periódicamente la calidad y veracidad de la información generada en el registro de las operaciones de la empresa.		X
3	Se han diseñado estrategias para cumplir con las políticas de control interno establecidas por la dirección de la empresa.		X
4	Se realizan auditorías en forma periódica para garantizar la veracidad de la información ofrecida a las instancias superiores.		X
5	Las actividades vinculadas con la gestión administrativa de la empresa están separadas e identificadas plenamente.	X	

**Cuadro No.3 Guía de observación (Continuación).**

ÍTEM	SITUACIÓN A OBSERVAR	RESULTADOS	
		PRESENTE	AUSENTE
6	Existe una planificación formal de las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con las metas organizacionales en la empresa.		X
7	Se cumple con el principio de centralización de la información para evitar fallas en los procesos administrativos de la empresa.		X
8	Se han aplicado estrategias de control interno para garantizar la transparencia del proceso administrativo y las operaciones de la empresa, formalizado mediante procedimiento.		X
9	Existen formatos físicos y digitales para llevar a cabo el registro de las operaciones administrativas y su debido seguimiento.	X	
10	Las funciones del personal que lleva a cabo las operaciones administrativas y operativas, están delimitadas formalmente mediante procedimientos.		X

**Cuadro No.3 Guía de observación (Continuación).**

ÍTEM	SITUACIÓN A OBSERVAR	RESULTADOS	
		PRESENTE	AUSENTE
11	Existe un plan de adiestramiento y capacitación al personal para el incremento de sus talentos y habilidades.		X
12	Se lleva a cabo un plan de pagos de incentivos por logros de objetivos en forma individual.	X	
13	Se lleva a cabo un plan de pagos de incentivos por logros de objetivos en forma colectiva, por equipos de trabajo.		X
14	Se han implementado multas o penalizaciones al personal por realización de actos fraudulentos o poco éticos.		X

Fuente: Izaguirre y López (2013)

A partir de estas evidencias se logro aclarar los deficientes controles en la compañía objeto de estudio, en donde se logro observar ciertos factores organizacionales que pueden influir sobre la probabilidad de ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en los procedimientos que inciden en el comportamiento ético, es mucho más fácil que los empleados cometan actos poco éticos si la compañía en que trabaja los incita o tienta. Alguna de las debilidades presentadas en la compañías son las siguientes: elevada presión para lograr los objetivos, recompensas dependientes del desempeño, falta de capacitación y orientación al personal, aunque existe formatos para las operaciones no existe un seguimiento o control de los mismo, no se

realizan evaluaciones en las metas asignadas a los empleados aun cuando se le otorga el incentivo, falta de controles y supervisión por parte de la gerencia y divulgación de normas y códigos de conducta ya existentes, controles ineficaces, existencia de un mal clima laboral, ausencia de auditorías, la confianza está depositada solo en el personal y no en los procesos, poco y mal capacitado personal ya que resulta importante resaltar que debe existir un equilibrio entre el puesto y el nivel de capacitación debido a que este repercute en los costos, documentaciones confusas, ausencia de orientación en gestión de riesgos, no existen planes de acciones en caso de presentarse un fraude, cobros en efectivo, aumento en el número de quejas en los clientes, deterioro en las utilidades aun cuando la empresa está funcionando bien, abandono de responsabilidades, falta de penalizaciones o amonestaciones para aquellos actos inadecuados.

La falta de segregación en las responsabilidades, por ejemplo una persona es quien dirige, negocia y aprueba las ventas o servicios, sin medición o sin tomar en cuentas los gastos necesarios para prestar el servicio o falta de inclusión de algunas herramientas necesarias, así como ausencia de vencimiento o vigencia de los presupuestos enviados a los clientes, si se le oferta una propuesta de servicio en el mes de enero, este muy bien al mismo costo la ejecuta en el mes de agosto, no se toma en cuenta los ajustes de ciertos costos por consecuencia factores económicos.

En relación a las debilidades y fortalezas obtenidas mediante la observación directa se llevo a cabo para la formulación de las interrogantes para la aplicación de la encuesta, entregada a cada uno de los empleados de la compañía objeto de estudio.

## Encuesta

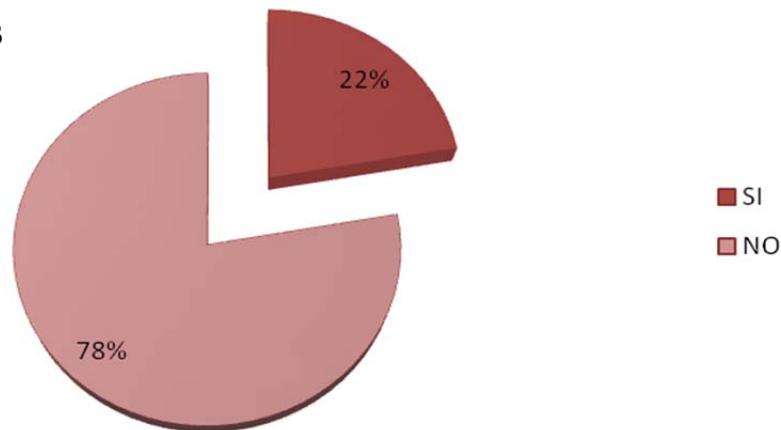
**Pregunta No.1** ¿Cree usted que los objetivos organizacionales y financieros del área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. están definidos y son conocidos por el personal?

**CUADRO N° 4**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Grafico No.3**



### Análisis:

De acuerdo a la pregunta formulada, el 22% de la población, expresa que conoce los objetivos organizacionales y financieros del área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A., mientras que el 78% muestra lo contrario. Es importante que todos los integrantes de la empresa conozcan y estén al tanto sobre los objetivos para trabajar con eficiencia y efectividad.

**Pregunta No.2** ¿Considera usted que existen en el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. registros confiables de las operaciones realizadas?

**CUADRO N° 5**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	100%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Análisis:**

De acuerdo a la pregunta formulada, el 100% de la población, expresa que los registros de las operaciones realizadas son confiables, Es fundamental que la organización conozca, de manera real y actualizada la información y que esta sea confiable, para que de esta manera se pueda tener un control a futuro de todos los datos manejados por la empresa.

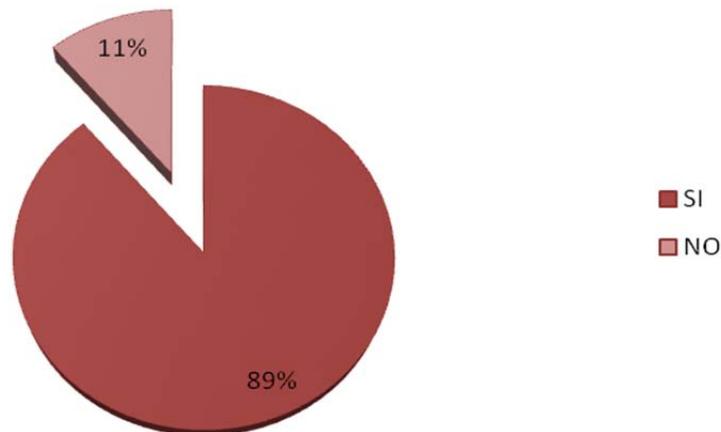
**Pregunta No.3** ¿Cree usted que los procesos financieros derivados de las actividades administrativas y logísticas en la empresa Formar Venezuela, S.A. se lleva a cabo en forma eficiente?

**CUADRO N° 6**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	89%
NO	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Grafica No.4**



**Análisis:**

Con respecto a la presente pregunta el 89% de los encuestados considera que el proceso derivados de las actividades administrativas y de logística se realiza de manera eficiente, sin embargo un el 11% alega que el proceso no se está cumpliendo de manera eficaz. Es importante tomar en cuenta la cantidad de encuestados los cuales considera que los procesos no son llevados de manera eficiente y las razones del por las cuales difiere a la población encuestada, ya que es importante que los procesos sean

adecuados y aplicados de la mejor manera y así proteger la información financiera, para obtener estados financieros libre de errores.

**Pregunta No. 4** ¿Considera usted que el área financiera de la empresa Formar Venezuela, S.A. cuenta con un personal capacitado para llevar a cabo las operaciones en forma eficiente?

**CUADRO N° 7**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	100%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Análisis:**

Los resultados arrojaron que el 100% de la población considera que en el área financiera cuenta con personal capacitado. Es importante que la compañía cuente con recursos humanos calificado en el área financiera y así conseguir el equilibrio entre el cargo y el nivel de conocimiento, de esta manera se logra que se lleven a cabo cumpliendo la normativa vigente en la empresa, ya que gracias a esto se podrían detectar ciertos errores cometidos a nivel de toda la organización.

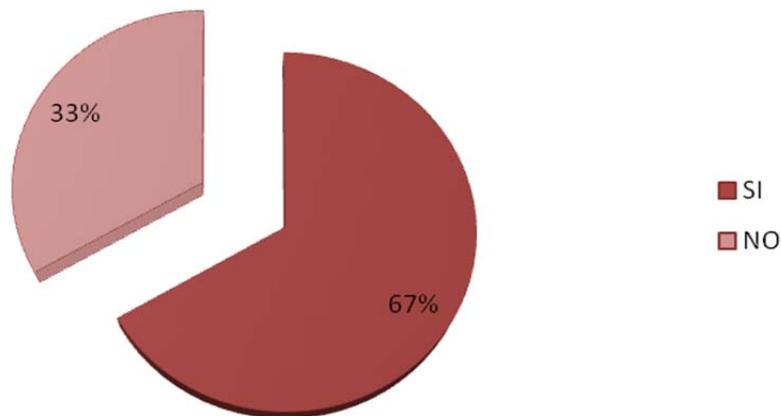
**Pregunta No.5** ¿De acuerdo con su experiencia, las actividades administrativas y logísticas de Formar Venezuela, S.A. responden al cumplimiento de una planificación coordinada por el Gerente de la unidad?

**CUADRO N° 8**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Grafica No.5**



**Análisis:**

El 67% de los colaboradores afirma que cumple con la planificación asignada coordinada por el gerente, mientras que el 33% opina en lo contrario. Es vital para la empresa exista una planificación y que esta se lleve a cabo y si es posible que quede por escrito y sea de total entendimiento para los empleados, para lograr así llevar los procesos de una manera eficaz y eficiente, evitando pérdidas materiales financieras a la empresa, pérdida de la imagen, hasta el punto del fracaso empresarial.

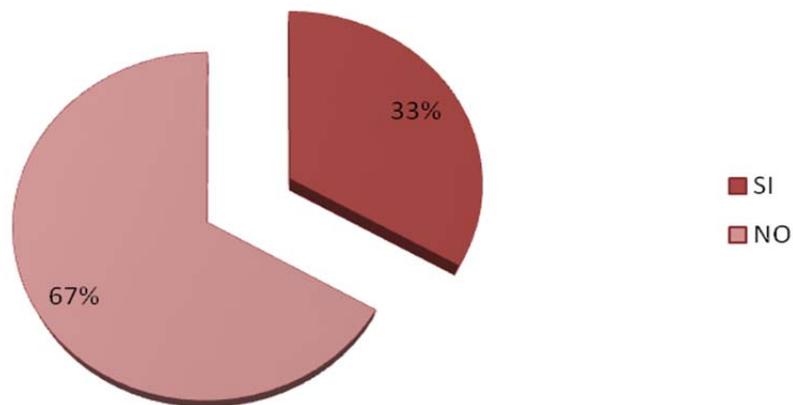
**Pregunta No.6** ¿Cree usted que en área administrativa y logística de Formar Venezuela, S.A. existe una adecuada supervisión de los procesos que allí se llevan a cabo?

**CUADRO N° 9**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Grafica No.6**



**Análisis:**

Según las respuestas obtenidas de los sujetos encuestados se deduce que el 67% de la población expresa que no existe supervisión de los procesos ejecutados, por el contrario el 33% afirma que esta supervisión si existe la cual garantiza el manejo adecuado de los procesos, es importante resaltar que los niveles de supervisión de la compañía de ben estar bien definidos para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Pregunta No.7** ¿Según su opinión, existen mecanismos de control para verificar las transacciones llevadas a cabo por el personal administrativo y logístico de Formar Venezuela, S.A.?

**CUADRO N° 10**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Análisis:**

De acuerdo a los datos suministrados por las personas encuestadas, se observo que todos están de acuerdo en que no existen mecanismos de control para verificar las transacciones llevadas a cabo por el personal administrativo y logístico, es importante por parte de la administración definir la verificación de los procesos ya que esto se presta a prácticas fraudulentas debido a la falta de controles.

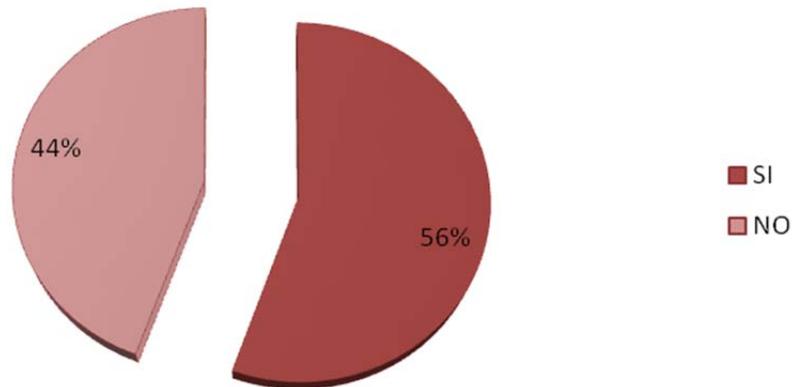
**Pregunta No.8** ¿Considera usted que el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. cuenta con los recursos humanos, materiales financieros y organizacionales para llevar a cabo una planeación eficiente de sus operaciones?

**CUADRO N° 11**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Grafica No.7**



**Análisis:**

De acuerdo a la encuesta 5 de cada nueve personas afirman que la compañía cuenta con materiales financieros y organizacionales para llevar a cabo una planeación eficiente de sus operaciones. Por otra parte los cuatro restantes señalan que no cumplen con instrumentos necesarios para llevar a cabo la planeación, esto puede surgir como consecuencia de la falta de organización para proporcionar el flujo de información a los empleados, las

actitudes y actuaciones de la gerencia y la vigencia y promulgación de las políticas y procedimientos.

**Pregunta No.9** ¿Según su opinión, existen en el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de las transacciones llevadas a cabo y el desempeño del personal?

**CUADRO N° 12**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Análisis:**

En este caso la mayoría de los encuestados considero que no existen controles que permitan evaluar la gestión de cada uno de ellos, este punto es de vital importancia ya que se asignan metas para cada uno y no se evalúa o verifica si las mismas se están cumpliendo, como consecuencia surge fraudes por la falta de controles inexistentes o ineficaces, tales como escasa segregación de funciones en áreas sensitivas, que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño, todo esto debido a una supervisión débiles que no tiene la habilidad de detectar y reportar comportamientos incorrectos, la compañía debe considerar los riesgos y afrontarlos.

**Pregunta No.10** ¿Se entregan en la actualidad incentivos monetarios por el logro de metas individuales o colectivas en la empresa que sean beneficiosos para los trabajadores?

**CUADRO N° 13**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	0%
NO	0	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Análisis:**

En 100% de los participantes goza de incentivos monetarios como producto de su trabajo, hay que tomar en consideración todos estos incentivos y verificar si los objetivos asignados por su desempeño se encuentra dentro de un lapso de tiempo realista, ya que cuando se fijan metas a corto plazo muy ambiciosas puede llevar a que los empleados con tal de alcanzarlas recurran a acciones no deseadas como inventar información contable, ofrecer o aceptar gratificaciones, favorecer la existencia de complicidades con terceros involucrados con la empresa, entre otros. Esto afirma la importancia de que las metas sean realistas y estén bien definidas y enfocadas a las necesidades de la compañía, de esta manera los incentivos acompañados con controles eficientes, puede ser técnicas muy útiles.

**Pregunta No.11** ¿Considera usted se aplican en la actualidad incentivos no monetarios por el logro de metas en la empresa que contribuyan a incrementar la satisfacción del personal?

**CUADRO N° 14**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Análisis:**

En 100% de los participantes afirman que la empresa si cumple con incentivos correspondiente a incrementar la satisfacción del personal y así estos lograr dar lo mejor de sí y que estos se identifiquen y adquieran un compromiso con la organización, convirtiéndose en un estímulo para mejorar el rendimiento y la producción.

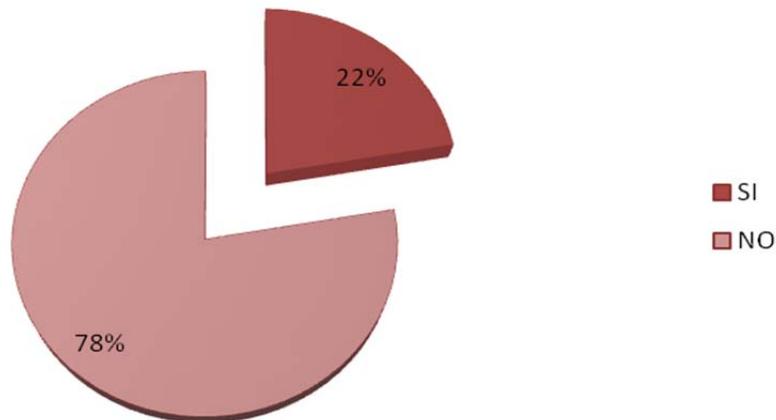
**Pregunta No.12** ¿Cree usted que los incentivos aplicados por la empresa en la actualidad favorecen la ejecución de prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable?

**CUADRO N° 15**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Grafica No.8**



**Análisis:**

El 78% de las personas encuestado considera que los incentivos aplicados no trae como consecuencia prácticas fraudulentas, sin embargo el 22% considero lo contrario, la presente investigación prestará especial atención en cómo están definidos los objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo. El hecho de establecer objetivos inalcanzables o de difícil realización, son incentivos o tentaciones que fomentan el surgimiento de actos deshonestos o ilegales y no éticos en los miembros de la entidad. La forma más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético a

través de la organización es por medio del ejemplo. Las personas imitan a sus líderes.

**Pregunta No.13** ¿Considera Ud. que existen sistemas de control de riesgos de gestión en su departamento?

**CUADRO N° 16**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Análisis:**

El 100% de los encuestados está de acuerdo que no existen o desconocen sistemas de controles de riesgo, en la compañía es importante contar con análisis de riesgos, la gerencia debe estar atenta de aplicar y difundir a todo el personal aquellos procedimientos que considere necesarios y que el análisis de estos riesgos sea de manera racional y cuidadosa para cada una de las aéreas. Los riesgos no forma parte de un entrenamiento teórico, es más efectivo cuando incluye los procesos claves del negocio. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación se encuentran e constantes cambios, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

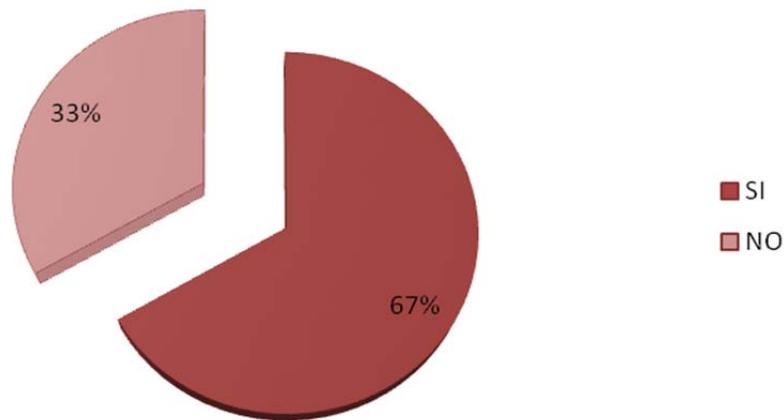
**Pregunta No.14** ¿Considera usted que la forma como se llevan a cabo actualmente las actividades administrativas y operativas en la empresa posibilita fraudes en el manejo de las operaciones?

**CUADRO N° 17**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado, Abril 2013

**Grafica No.9**



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos 67% los encuestados coinciden que la manera en la cual se están llevando las distintas operaciones de la compañía posibilita fraudes y practicas no éticas, esta debilidad se tiene tomar en cuenta ya que de alguna u otra manera incita al empleado a cometer fraudes, ya que tiene cierto grado de confianza de que si comete algún acto deshonesto o ejecuta una pobre labor y que este no sea

descubierto, por esta razón es trascendente la implementación de controles tales como la entrega de reportes por parte de los empleados, análisis periódicos de los procesos implementado una cultura organizacional.

## **Discusión de Resultados**

Después de haber aplicado el instrumento se puede proceder a dar respuesta al primer objetivo planteado en la presente investigación, en el cual se señalo la problemática que presenta la compañía en la efectividad de sus controles y procesos administrativos.

El primer manejo de la información evidenció la necesidad de optar por un análisis más completo o integrados, con el fin de buscar la comprensión de los distintos incentivos y tentaciones otorgados a los empleados de la compañía, analizando si los objetivos establecidos son inalcanzables o de difícil realización, ya que existen organizaciones que ponen fuertes incentivos o tentaciones que llevan a sus empleados a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos. Existe el interés de evaluar la deficiencia de controles o poca divulgación en caso de que existan, ya que la ausencia de evaluación de las metas asignadas conlleva a tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño.

### ***Fase II: Enfoque Cualitativo***

Mediante este tipo de enfoque se busco un acercamiento con los participantes, Para el proceso de reducción de datos se recurrió a la codificación, identificación de palabras claves y segmentos, identificación de patrones recurrentes, categorización. Mediante matrices se desplegó la

información para facilitar la identificación de tendencias, patrones, contradicciones, ausencias, que permitieran la conceptualización, para posteriormente, abocarse a su validación por triangulación.

**Objetivo del instrumento:** Identificar los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa Formar Venezuela, S.A.

**Cuadro 18. Entrevista**

Preguntas	Lín	Entrevista	Observación
1.- ¿Cuál es su nivel académico y que cargo ocupa en la Empresa Formar Venezuela, S.A.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	<p><b>Gerente de Operaciones:</b> Yo soy TSU en Mercadeo graduada en el CUAM y me desempeño como Gerente de operaciones en la empresa.</p> <p><b>Líder de Ventas:</b> Soy Bachiller tengo experiencia como impulsador de ventas ocupo en la empresa el cargo de líder de ventas.</p> <p><b>Jefe de Administración:</b> Estudiante del 10mo semestre de Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, desempeñando cargo jefe de administración en la empresa.</p>	Líneas 2 , 6 Y 10
2.- ¿Qué actividades realiza en la Institución?	13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<p><b>Gerente de Operaciones:</b> Participar en el diseño de programa y planes de gestión revisar programa mensual y las acciones necesarias para comunicarl as supervisar los procesos de atención al cliente administrar la base de datos Imolko y Group Mail activar y registrar el boletín de noticias realizar investigaciones de mercadeo para captación de cliente a nivel nacional manejar comunicación de la empresa ante sus clientes desarrollar la promoción de productos realizar la agenda y hoja de evaluación de los eventos organizar material promocional de la empresa, aprobación de presupuestos y cualquier actividad que tenga que ver al respecto.</p> <p><b>Líder de Ventas:</b> Planificación y ejecución de las promociones y cursos a través del correo electrónico, realizar presupuestos garantizar el cumplimiento de la meta de ventas establecida en la empresa</p>	Líneas 24, 28, 29

**Cuadro No.16 Encuesta (Continuación)**

<p>3.- ¿Qué tiempo tiene trabajando en la compañía?</p>	<p>31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46</p>	<p><b>Jefe de Administración:</b> Elaborar cheques, registrar cuentas por cobrar y pagar realizar inventarios, conteos físicos, conciliaciones bancarias controlar ingresos y egresos y emitir reportes realizar pagos de servicios básicos, controlar gastos y anticipos de viajes al personal y facilitadores controlar la caja chica, libro de compra y ventas declaración (SENIAT), IVA e ISLR, contabilizar ingresos y egresos, cierre contable pago de la nomina, parafiscales, cálculo comisiones y realizar adelantos de gastos. <b>Gerente de Operaciones:</b> Antigüedad: 05 años <b>Líder de Ventas:</b> Antigüedad: 03 años <b>Jefe de Administración:</b> Antigüedad: 01 año</p>	<p>Líneas 34, 35, 40, 42, 44, y 46</p>
<p>4.- ¿Se le ha dado un manual de normas y procedimientos para ejercer el cargo?</p>	<p>47 48 49 50 51 52 53 54 55</p>	<p><b>Gerente de Operaciones:</b> Al momento de entrar se me dio una inducción mas no un manual <b>Líder de Ventas:</b> Me explicaron lo que tenía que hacer. <b>Jefe de Administración:</b> Se me dio una inducción por tres meses del cargo que iba a desempeñar y un archivo el cual especificaba las funciones.</p>	<p>Líneas 48, 51 y 53</p>
<p>5.- ¿Cómo se siente en su trabajo, de acuerdo a las funciones que realiza?</p>	<p>56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74</p>	<p><b>Gerente de Operaciones:</b> Me he sentido bien desempeñando mis funciones, los talleres se están dictando con efectividad aunque hay cursos que los clientes se están quejando por pequeños detalles son inconvenientes que se pueden manejar y solucionar. <b>Líder de Ventas:</b> Bien, todo bien. Las ventas cada vez suben Los clientes están satisfechos. <b>Jefe de Administración:</b> Últimamente se ha detectado que no están cumpliendo con los pasos o procedimientos referentes a las ventas, se están prestando los servicios pero sin tomar en cuenta el punto de equilibrio o mínimo de participantes para poder ejecutar las actividades, por ejemplo cuando el mínimo para llevar a cabo la actividad en una ciudad es de 8 participantes se esta dando con 4 no logrando cubrir gastos de logística, honorarios, gastos fijos. Ocasionando perdidas para la empresa, aun cuando las ventas han subido no han tenido el margen</p>	<p>Línea 59, 60, 62,63, 65, 66 67, 68 69, 70 71, 72 73, 74</p>

**Cuadro No.16 Encuesta (Continuación)**

5.- ¿Cómo se siente en su trabajo, de acuerdo a las funciones que realiza?	75	de ganancia permitida. Respecto a los presupuestos	Línea 75, 76 77, 78 79, 80 81, 82 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94
	76	no hay segregación de funciones una persona es quien	
	77	los elabora y quien los aprueba, hay que tomar en	
	78	cuenta que por error humano se pueden pasar ciertos	
	79	detalles, es decir, se han dejado de presupuestar	
	80	equipos electrónicos, mal calculo de honorarios,	
	81	así como los traslados los costos fijos, a administración	
	82	le llega el presupuesto luego de haberlo pasado al	
	83	cliente, donde solo le queda facturarlo.	
	84	El departamento de ventas tiene porcentaje por el total	
	85	de las ventas del mes y a eso le incluye otro porcentaje	
	86	a parte programación interempresas, solo se fija en	
	87	vender no toma en cuenta si la actividad genera	
	88	ganancia o una perdida, lo importante para el	

Fuente: Izaguirre y López (2013)

### **Análisis**

De acuerdo a las respuesta obtenidas mediante la entrevista se tomaron en cuenta las aquellas líneas claves, para así poder identificar los factores que inciden en la ocurrencias de prácticas fraudulentas y cuestionables en el objeto de estudio, para este instrumento se tomaron en cuenta los encargados de cada departamento que integra la compañía, ya que estos cargos son más susceptibles a caer en tentaciones al verse en presencia de incentivos materiales, es decir, significativos, así como las funciones que desempeñan, y si el personal que realiza los distintos procesos y no entiende cuál es su función en estos o decide ignorarlo, los controles resultarán ineficaz, así como también se tomo en cuenta la antigüedad de cada uno de ellos, ya que la empresa toma como premisa que a mayor tiempo de

antigüedad mejor manejara los procesos que previamente se explicaron cuando ingreso a la compañía.

Se tomo en cuenta en cómo se sienten los encuestados en la compañía, en donde hubo cierta discrepancia entre una y otro, mientras que el líder de ventas se siente muy bien y percibe que las ventas marchan por buen camino, el jefe de administración opina todo lo contrario, tratando de buscar posibles soluciones a los problemas descritos por la misma, y el gerente de operaciones percibe ciertos problemas.

### ***Integración de datos para análisis:***

En procura de la integración de los datos de ambas fases se hizo uso de los criterios expresados por los participantes y el contenido tal cual fueron expresados por ellos. Los datos recopilados en la encuesta fueron nuevamente analizados mediante una entrevista, todo esto con el fin de respetar su visión del tema de estudio y así reforzar los puntos que fueran necesarios.

La integración de datos cuantitativos y cualitativos se dio en función de categorías de análisis que permitieron un mejor acercamiento al objeto de estudio. Donde se logra verificar la existencia de controles inexistentes o ineficaces, tales como escasa segregación de funciones en áreas sensitivas, que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño por parte de los empleados, alta descentralización que deja a la alta dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles jerárquicos inferiores y que por ende, reduce las posibilidades de descubrirlas, la falta de penalizaciones de

comportamiento incorrecto que son insignificantes o no publicitadas y pierden su valor de retractación.

El factor de importancia en el cual se enfoca la presente investigación representa los incentivos y las tentaciones otorgados en la compañía, en el presente estudio se presencié el mal manejo de las operaciones y falta de supervisión por parte de la gerencia que ha ocasionado ciertos compartimientos inadecuados por parte de algunos de los integrantes que conforma el equipo de trabajo. Es transcendental para cada compañía la evaluación y monitoreo de las metas fijadas y más aun si este trae consigo y fuertes incentivos, no solo por el hecho de un errores intencionales, sino también tomar en cuenta otro causa importante que influye en la concreción de prácticas fraudulentas como la “ignorancia”, a veces la persona realiza un acto fraudulento y no es consciente que dicha situación y cree que es correcto, los errores humanos o errores de omisión, como errores matemáticos o en los registros contables, ya que estos errores detectados a última hora pueden significar el cierre de la compañía. Los incentivos no pueden ser evaluados luego de haberlos cancelados o pagados a los empleados, debe ser una acción inmediata por parte de la gerencia, estableciendo fechas de corte para analizar los procesos realizados el mes anterior inmediato, fomentar la integridad y ética, las razones por las cuales un empleado permanece en una compañía es debido a que el trabajo le ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también porque sus personalidades, actitudes, y creencias concuerdan con la cultura organizacional.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTOR QUE AFECTA EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.**

Este planteamiento va dirigido a la empresa FORMAR VENEZUELA, S.A. específicamente a los departamentos de administración, operaciones y logística, así como también al departamento de ventas. Dicha empresa es la responsable de la infraestructura de formación del cliente con el objeto primordial de coordinar cuidadosamente todos los elementos para hacer que sus trabajadores se sientan como protagonistas y administradores de su propio proceso de formación, para así potenciar su gestión laboral diaria. Alguno de los cursos más destacados son: Formación de Recursos Humanos, Planificación empresarial, Formación en aula abierta, Formación In Company, Mercadeo y Comercio, Marketing en Internet y comercio electrónico entre otros.

La investigación desarrollada tiene como finalidad proponer un conjunto de lineamientos que permitan a la empresa FORMAR VENEZUELA S.A. instaurar un manejo efectivo de la forma en la cual es llevado a cabo los procesos en los departamentos de la misma, y de esta manera poder contar con una mejor administración donde reine la ética profesional y contribuya al mejoramiento del control interno donde no estén presente incentivos perjudiciales con emanación de tentaciones.

Partiendo de un proceso de análisis de las distintas situaciones que vienen dadas por los Incentivos y Tentaciones patrocinados por la empresa Formar Venezuela S.A., se ratifica que no cuenta con lineamientos que establezca la manera en la que deberá llevarse a cabo los procesos administrativos para la efectividad del control interno por falta de procedimientos bien establecidos.

## **JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA**

El proceso de evaluación por el cual está regida la presente propuesta enfoca las acciones a seguir para llevar a cabo los lineamientos y así eliminar o reducir esos incentivos y tentaciones que puede significar a su vez la disminución de conductas indeseables. Los incentivos de desempeño acompañados de controles adecuados pueden ser una útil técnica administrativa siempre que los objetivos de desempeño sean realistas. Señalar objetivos de desempeño realistas es una sólida práctica motivadora, reduce el estrés derivado de obtener el máximo de los objetivos, así como la posibilidad de información financiera fraudulenta que crean los objetivos irreales. De manera similar, un sistema de información bien controlado puede servir como salvaguardia contra la posibilidad de desempeño incorrecto.

FORMAR VENEZUELA, S.A., es una organización con una sólida experiencia en el manejo de proyectos y oferta de servicios educativos con proporción de soluciones. Siendo su razón social tan beneficiosa para sus asiduos y entorno en general vale la pena su puesta en marcha en pro de consolidación y crecimiento con un adecuado ambiente de control donde no estén presentes factores que incidan en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa.

### ***Fundamentación de la Propuesta***

La propuesta en desarrollo se fundamenta en el estudio de lineamientos para la mejora de los incentivos y las metas asignadas a los empleados ya que la eliminación de estos no es la solución para evitar prácticas fraudulentas, la propuesta también se basa en el efecto que estos tienen sobre los estados financieros de la empresa, en el buen funcionamiento y en la productividad de la misma; dado que las ventas en una empresa de servicios representan el rubro de mayor auge de toda organización y es la base fundamental para el desarrollo de sus operaciones .

Además, también está respaldada en las bases teóricas relacionadas con los conceptos de Incentivos, tentaciones, Controles y Ética a los cuales se hizo referencia previamente en capítulos anteriores, provenientes de estudios y criterios definidos por diversos autores. Estableciéndose como meta fundamental, dar solución y orientación a la problemática existente en la empresa FORMAR VENEZUELA, S.A.

### ***Factibilidad de la Propuesta***

A continuación se presentan los criterios que permiten determinar la factibilidad de la propuesta, estos son técnico, operacional, económico y social.

#### ***Factibilidad Técnica***

Para la implementación de la propuesta, la empresa no requerirá del uso de equipos de altas tecnologías, debido a que en su aplicación demanda

el uso del conocimiento humano y el criterio de cada persona obtenido a través de adiestramientos previos en el área, ya que la misma consiste en establecer lineamientos gerenciales para el logro de la efectividad en los procesos operativos de ventas y administrativos. La propuesta se considera técnicamente factible.

### ***Factibilidad Operativa***

La propuesta es factiblemente operativa, ya que el personal encargado de llevar a cabo el proceso de análisis, implantación y alcance de los lineamientos propuestos, poseen los conocimientos requeridos en la materia, debido a su experiencia; sin embargo es de suma importancia la constante actualización, adiestramiento y supervisión de las responsabilidades del personal de acuerdo al manual de normas y procedimientos el cual existe mas no se le da el uso adecuado, así como también sacar provecho al sistema (control de eventos) diseñado especialmente para la empresa de acuerdo a sus necesidades operacionales.

### ***Factibilidad Económica***

En lo referente a la parte financiera, dado que la empresa FORMAR VENEZUELA S.A. cuenta con tecnología y personal capacitado para poner en marcha la propuesta, no requiere desembolso que afecte su flujo monetario. En el aspecto que pudiese necesitar algún tipo de desembolso, este se originaría para impartir cursos de capacitación y adiestramiento y así obtener los resultados esperados provenientes de la buena gestión y dedicación del personal y la alta gerencia. Por todo lo expuesto anteriormente se determina la propuesta como económicamente factible.

### ***Factibilidad Social***

Es considerada factiblemente social, cada uno de los miembros involucrados está dispuesto a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, conducirá al desarrollo de actividades en conjunto, donde exista compromiso por parte de cada persona, con el trabajo asignado, con orientación al logro y alcance de los objetivos propuestos. Todo esto traerá consigo un óptimo ambiente de trabajo en el cual el personal se sienta altamente motivado e identificado para la realización del trabajo asignado.

### ***Lineamientos***

- No Presionar para cumplir objetivos de desempeño irreales mucho menos en corto plazo.
- Evitar altas recompensas y bonos dependientes del desempeño sin haber analizado situación financiera de Formar Venezuela, S.A. a fondo.
- Ajustar Controles en relación a la segregación de funciones ya que son áreas sensibles, que ofrecen facilidad para desfalcos o para encubrir malos desempeños.
- Debe existir retroalimentación de información, la descentralización obstaculiza la buena administración, ignorante de acciones tomadas en los niveles bajos de la organización y por consiguiente reduce las oportunidades de conseguir resultados.

- Beneficiarse de un auditor interno capacitado capaz de detectar e informar conductas impropias, y capaz de detectar errores en las operaciones.
- La existencia de penalizaciones de comportamientos inadecuados.
- Trabajar con la gerencia para desarrollar y cumplir los procedimientos de detección de fraude.
- Deberá dejarse por escrito la responsabilidad que tiene cada personal involucrado en el proceso, para conocer con mayor cabalidad a quien acudir al momento de presentarse cualquier inconveniente o irregularidad.
- Revisar las descripciones de cargo y actualizarla si es necesario y desarrollar de manera conjunta objetivos específicos de trabajo para un periodo de tiempo que sea específico, realista, susceptible, costo, relacionados con el logro de los objetivos de trabajo.
- Proporcionar oportunidades de capacitación cuando sea adecuado, para lograr las metas de los individuos y de la organización.
- Proporcionar retroalimentación positiva y constructiva, y también negativa en caso que sea necesario, a través de planes de trabajo y tareas específicas con su debido seguimiento, para así verificar su ejecución.

- La gerencia debe comunicar de manera verbal y escrita los valores y estándares de comportamiento de la compañía a sus empleados.
- Divulgación y explicación de normas existentes en la compañía.
- Elaboración de talonarios con número con control, para así tener un control en los ingresos y egresos y que estos contengan su debido soporte y firma de la persona que autoriza, verifica y registra, con su respectivo sello.
- Establecer manuales de procedimientos en los cargos con debilidades en los procedimientos, dejando este por escrito entregándole un ejemplar al empleado encargado de ejercer las funciones.
- Políticas de contratación de personal.
- Los incentivos se determinarán dependiendo del departamento es decir, los empleados pertenecientes al departamento de ventas se medirá por porcentaje de venta efectivamente cobrado, en el departamento de administración, al asistente administrativo se le otorgara un incentivo luego de haber cumplido la cobranza de mínimo el 70% de lo vendido y cobrado en el mes, al administrador por cierre contable y presentación oportuna de la información, reportando a la gerencia los primeros 7 días hábiles del mes, y al departamento de logística dependerá de la escala de desempeño, es decir de una evaluación entregada a los clientes en forma de encuesta, para expresar su satisfacción referente al servicio.

## CONCLUSION

Una vez analizados los resultados obtenidos a través de la investigación, se pudo determinar que la empresa FORMAR VENEZUELA, S.A. presenta deficiencias en el ambiente de control debido a beneficios proporcionados a personal de la sociedad a través de incentivos desfavorables no inspeccionados así como también deficiencia en los procesos administrativos con insuficiente escrutinio de controles que conlleva a personas que no tienen una personalidad reinante de valores y ética sólidos a caer en tentaciones acarreado consecuencias negativas tanto en el ámbito personal cometiendo situaciones ilícitas perjudicando identidad propia como causando pérdidas significativas para la empresa, es por esto que el objetivo de la investigación fue establecer lineamientos para el logro de la efectividad en dicho proceso, para contrarrestar las deficiencias y así afianzar los procesos internos de la organización.

Existe un manual de normas y procedimientos el cual no tiene claramente establecidas las actividades que sirvan de guía para el personal además no es conocido en su totalidad por los trabajadores, por lo tanto las actividades se cumplen de una manera empírica. Se pudo también detectar que los representantes de los departamentos de administración, logística y ventas no están al tanto de los objetivos organizacionales por lo tanto no se logra una eficacia plena del trabajo. No existen registros confiables de las operaciones realizadas debido que al existir irregularidad en los procesos de operación la información no será real y oportuna a la hora de la toma de decisiones, no existe garantía de obtener estados financieros libre de errores.

La totalidad de los empleados no están preparados profesionalmente en su respectiva área de desempeño pero de acuerdo a la experiencia y adiestramiento que poseen se puede lograr un trabajo eficaz siempre y cuando cumplan con la normativa vigente en la empresa, si cada quien cumple con su trabajo adecuadamente estando en presencia de segregación de funciones es probable que se puedan detectar ciertos errores a tiempo. Asunto que se dificulta en la empresa FORMAR VENEZUELA, S.A. debido a que no están bien definidos los niveles de supervisión.

Se asignan metas a trabajadores y no se evalúan si se están cumpliendo por ello surgen fraudes por falta de controles y segregación de funciones en áreas vulnerables. Trabajadores gozan de incentivos monetarios por su trabajo a corto plazo, hay que enfatizar que es de suma importancia la verificación exhaustiva que dichos objetivos laborales están siendo cumplidos y son reales porque se presta para inventar de manera negativa información contable a su conveniencia, complicidad con terceros para perjudicar a la empresa así como también aceptación de gratificaciones.

Con la culminación de esta investigación se propusieron lineamientos para disminuir o eliminar las fallas que se evidenciaron en los procesos administrativos por presencia de incentivos y tentaciones de la empresa objeto de estudio. Estos lineamientos fueron considerados para su implementación tal como se diseñaron.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado con respecto a los incentivos y tentaciones como factor que afecta el ambiente de control en las organizaciones específicamente la empresa FORMAR VENEZUELA, S.A., a continuación se señalan las siguientes recomendaciones que pueden ser considerados para mejorar el control y desempeño de las actividades.

- Reforzar manual de normas y procedimientos que ayude a mejorar la realización de las actividades y operaciones llevadas a cabo por el personal de los departamentos a fin de facilitar el control de dichas operaciones.
- Es conveniente que la gerencia implemente una estructura formal e integrada que determine todas las actividades de cada uno de los puestos de trabajos, a fin de delimitar responsabilidades dentro de la organización.
- La gerencia debe considerar la aplicación de los lineamientos propuestos en esta investigación, para así contribuir al proceso de mejora y fortalecimiento a la hora de ofrecer incentivos evitando causar pérdidas a la empresa y evitar estar en presencia de escenarios vulnerables de tentaciones.
- Se deberá mantener un soporte impreso de los lineamientos y normas a seguir, para que de esta manera sean de más fácil acceso al personal encargado de la implementación del proceso y así cada persona tendrá en claro las asignaciones correspondientes.

- Es importante que los departamentos involucrados en la prestación del servicio, mantengan un control sobre los procedimientos y existan los registros adecuados y pertinentes, para que de esta manera se mantenga una sincronización entre administración, operaciones y ventas.
- Deberá contarse con los formatos necesarios para recolectar la información los cuales deben estar firmados y sellados por personas correspondientes asignadas para cumplir el rol de aprobar resultados, los mismos serán almacenados para su custodia y resguardo y quede la evidencia con respecto al trabajo realizado en todas las áreas.
- Dar seguimiento y supervisión a los trabajos realizados, para que estos marchen de manera eficiente y efectiva, disminuyendo o evitando la condición de reevaluar el trabajo en un momento determinado o en reiteradas ocasiones. Un ambiente control adecuado es el único mecanismo efectivo que asegura el cabal cumplimiento de objetivos, propósitos, procesos y actividades de la empresa.

## LISTA DE REFERENCIAS

Arias, F. (1999), **Mitos y Errores en la Elaboración de tesis y Proyectos de Investigación**. Editorial Episteme, Caracas.

Anthony Giddens, Simon Griffiths. **Sociología**. Alianza Editorial, 4ª edición

Balestrini, M. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Séptima Edición. Caracas, Venezuela. Consultores Asociados, C.A.

Betancourt, E. (2006), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Evaluación del control interno de los ingresos implementado en el departamento de finanzas de International School of Monagas**, para optar por el Título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad de Oriente.

Cea D'Áncoram M.A.(1999). **Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social**. Madrid. Síntesis.

Claret, A. (2010) **Cómo hacer y defender una tesis**  
Edición: 5ta. Edición ampliada. Lugar de Publicación: Caracas, Venezuela. Editorial: Editorial Texto.

**Constitución de La República Bolivariana de Venezuela**, Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, de fecha 24 de Marzo del año 2000.

Coopers & Lybrand, Instituto de Auditores Internos "**Control interno: Un marco integrado**" Madrid: Díaz de Santos, 1992.

Delgado, Colombo y Orfila (2002) **Conduciendo la investigación**. Editorial Comala.com. Estado Carabobo.

Estupiñan, R. (2006). **Control interno y fraudes**. Segunda Edición. Bogotá.

Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. **Declaración de Normas de Auditoria (DNA), Publicación Técnica (PT) Y Servicios Especiales Prestados por Contadores Públicos (SECP), de aceptación General en Venezuela**. Tomo II 6ta Edición. Fondo Editorial del Contador Público Venezolano.

Figuerola, N, (2008). **Diagrama de Redes – Diagrama de Gantt**. Buenos Aires

Fox, D.J. (1981). **El Proceso de Investigación Científica**. Pamplona. EUNSA.

García, E. (2008) **Desarrollo de un Modelo de manejo y control de riesgos en la gestión de personas con base a prácticas COSO de control interno, teniendo como referencia una organización productora de alimentos de consumo masivo**. Trabajo de Investigación para la Maestría Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista; P. (2003). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamerican de México, S.A. de C.V. México.

Hurtado, I. (1998). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambios**. Segunda Edición. Valencia Venezuela. Editorial Episteme Consultores Asociados, C.A.

Hurtado, J. (2003). **Metodología de la investigación Holística**. Caracas. Ediciones Quiron-Sypal.

Hurtado, J. (2003). **El Proyecto de Investigación: Metodología de la investigación Holística**. Tercera Edición. Caracas. Ediciones Quiron-Sypal.

Hurtado, J. (2008). **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Caracas. Ediciones Quiron-Sypal.

Infante (2008). **Manual de gestión de recursos humanos III**. (3ra Edición). Venezuela Fondo Editorial UNET

**La Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal**. Publicada el 17 de Diciembre de 2001, (Gaceta Oficial N° 37.347)

Lucena, S. (2000), **Sistema de control interno para el departamento de crédito y cobranza de Corporación SUMAVEN, C.A. bajo las perspectivas de una estructura conceptual integrada (COSO)**, para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo

Mantilla, S. (2000). **Control Interno. Informe Coso**. Ecoe Ediciones.

**Normas y Procedimientos de Auditoria Nº 4** (DNA 4, 2011), emitida por Fondo Editorial Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela.

Robbins, Sephen (2008). **Comportamiento Organizacional**. Séptima Edición. Editorial: Prentice Hall Hispanoamerica ,S.A San Diego, EEUU

Sabino, Carlos (2004). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Panapo Buenos Aires.

Silva S, (2006), **Influencia de la calidad de vida laboral en el desempeño de las funciones del personal administrativo de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de Investigación para optar el título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laboral.

Tamayo y Tamayo (2007). **El Proceso de la Investigación científica**. Tercera Edición. Limusa Noriega. México.

Whittington, O. y Pany K. (2001). **Auditoría un Enfoque Integral**. 12a edición. Bogotá – Colombia McGraw Hill.

Wimmer, Roger D. y Dominick, Joseph R. **La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos**, 1ª Edición, Bosch Casa Editorial, 1996, 492 páginas. Traducción de José Luis Dader.

### Anexo A. Guía de Observación

**Objetivo del instrumento:** Diagnosticar la situación actual de la efectividad del control interno sobre los procesos administrativos llevados a cabo en la empresa Formar Venezuela, S.A.

ÍTEM	SITUACIÓN A OBSERVAR	RESULTADOS	
		PRESENTE	AUSENTE
1	Cada una de las operaciones vinculadas con los procesos administrativos, son verificadas por los supervisores de área.		
2	Se han establecido mecanismos para evaluar periódicamente la calidad y veracidad de la información generada en el registro de las operaciones de la empresa.		
3	Se han diseñado estrategias para cumplir con las políticas de control interno establecidas por la dirección de la empresa.		
4	Se realizan auditorías en forma periódica para garantizar la veracidad de la información ofrecida a las instancias superiores.		
5	Las actividades vinculadas con la gestión administrativa de la empresa están separadas e identificadas plenamente.		

**Anexo A. Guía de Observación (Continuación).**

ÍTEM	SITUACIÓN A OBSERVAR	RESULTADOS	
		PRESENTE	AUSENTE
6	Existe una planificación formal de las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con las metas organizacionales en la empresa.		
7	Se cumple con el principio de centralización de la información para evitar fallas en los procesos administrativos de la empresa.		
8	Se han aplicado estrategias de control interno para garantizar la transparencia del proceso administrativo y las operaciones de la empresa, formalizado mediante procedimiento.		
9	Existen formatos físicos y digitales para llevar a cabo el registro de las operaciones administrativas y su debido seguimiento.		
10	Las funciones del personal que lleva a cabo las operaciones administrativas y operativas, están delimitadas formalmente mediante procedimientos.		

**Anexo A. Guía de Observación (Continuación).**

ÍTEM	SITUACIÓN A OBSERVAR	RESULTADOS	
		PRESENTE	AUSENTE
11	Existe un plan de adiestramiento y capacitación al personal para el incremento de sus talentos y habilidades.		
12	Se lleva a cabo un plan de pagos de incentivos por logros de objetivos en forma individual.		
13	Se lleva a cabo un plan de pagos de incentivos por logros de objetivos en forma colectiva, por equipos de trabajo.		
14	Se han implementado multas o penalizaciones al personal por realización de actos fraudulentos o poco éticos.		

**Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Escuela de Administración y Contaduría Pública**  
**Campus Bárbula**

**Anexo C. Instructivo al Cuestionario I**

Estimado Sr. /Sra.

Para el logro de los objetivos trazados en el trabajo de grado titulado **“INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTORES QUE AFECTAN EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.”**, es muy importante su colaboración. Para ello le solicitamos responda a las preguntas presentadas en este cuestionario. Marque en la casilla que considere apropiada según el enunciado de la pregunta, en forma afirmativa o negativa, se acuerdo con su punto de vista.

Sus opiniones son muy importantes, pues serán uno de los elementos que utilizarán los investigadores para identificar los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa Formar Venezuela, S.A.

Gracias de antemano.

## Anexo D. Cuestionario

**Objetivo del Instrumento:** Identificar los factores que inciden en la ocurrencia de prácticas fraudulentas y cuestionables en las actividades de la empresa Formar Venezuela, S.A.

1. ¿Cree usted que los objetivos organizacionales y financieros del área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. están definidos y son conocidos por el personal?
  - Sí.
  - NO.
  
2. ¿Considera usted que existen en el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. registros confiables de las operaciones realizadas?
  - Sí.
  - NO.
  
3. ¿Cree usted que los procesos financieros derivados de las actividades administrativas y logísticas en la empresa Formar Venezuela, S.A. se lleva a cabo en forma eficiente?
  - Sí.
  - NO.
  
4. ¿Considera usted que el área financiera de la empresa Formar Venezuela, S.A. cuenta con un personal capacitado para llevar a cabo las operaciones en forma eficiente?
  - Sí.
  - NO.

5. ¿De acuerdo con su experiencia, las actividades administrativas y logísticas de Formar Venezuela, S.A. responden al cumplimiento de una planificación coordinada por el Gerente de la unidad?
- SÍ.
  - NO.
6. ¿Cree usted que en área administrativa y logística de Formar Venezuela, S.A. existe una adecuada supervisión de los procesos que allí se llevan a cabo?
- SÍ.
  - NO.
7. ¿Según su opinión, existen mecanismos de control para verificar las transacciones llevadas a cabo por el personal administrativo y logístico de Formar Venezuela, S.A.?
- SÍ.
  - NO.
8. ¿Considera usted que el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. cuenta con los recursos humanos, materiales financieros y organizacionales para llevar a cabo una planeación eficiente de sus operaciones?
- SÍ.
  - NO.
9. ¿Según su opinión, existen en el área administrativa y logística de la empresa Formar Venezuela, S.A. indicadores de gestión que permitan

evaluar los resultados de las transacciones llevadas a cabo y el desempeño del personal?

- Sí.
- NO.

**10.** ¿Se entregan en la actualidad incentivos monetarios por el logro de metas individuales o colectivas en la empresa que sean beneficiosos para los trabajadores?

- Sí.
- NO.

**11.** ¿Considera usted se aplican en la actualidad incentivos no monetarios por el logro de metas en la empresa que contribuyan a incrementar la satisfacción del personal?

- Sí.
- NO.

**12.** ¿Cree usted que los incentivos aplicados por la empresa en la actualidad favorecen la ejecución de prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable?

- Sí.
- NO.

**13.** ¿Considera Ud. que existen sistemas de control de riesgos de gestión en su departamento?

- Sí.

- NO.

**14.** ¿Considera usted que la forma como se llevan a cabo actualmente las actividades administrativas y operativas en la empresa posibilita fraudes en el manejo de las operaciones?

- Sí.
- NO.



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



### Anexo E. Carta de Validación

Yo, \_\_\_\_\_ Licenciado (a)  
en \_\_\_\_\_ hago constar mediante la presente, que he  
revisado el instrumento de recolección de información “Cuestionario” desde  
el punto de vista de \_\_\_\_\_, diseñado por las  
bachilleres Katusca Izaguirre y Desiree López; que será aplicado a la  
muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por  
título **“INCENTIVOS Y TENTACIONES COMO FACTORES QUE AFECTAN  
EL AMBIENTE DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE  
ESTUDIO: FORMAR VENEZUELA, S.A.”,**”

Constancia que se expide a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de  
2013.

Firma: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_