

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN AUDITORÍA

***SISTEMA INTERNO DE CONTROL ENFOCADO A PROMOVER
LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL PRESTADOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS, CASO
PARAÍSO 2019.***

Proyecto terminal de carácter profesional, que para obtener el
grado de:

Maestra en Auditoría

Presenta:

L.T. Mayra Angélica Montoya Ubaldo

Director Metodológico:

Dr. Danae Duana Ávila

Director Disciplinar:

Dr. Miguel Ángel Ruiz Rangel

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo. Diciembre 2020



Oficio Núm. ICEA/CONTA/MAu/045/2020

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE

La Comisión Evaluadora de Tesis titulada “**SISTEMA INTERNO DE CONTROL ENFOCADO A PROMOVER LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL PRESTADOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS, CASO PARAÍSO 2019**” realizada por la sustentante **Mayra Angélica Montoya Ubaldo**, con número de cuenta **100225** perteneciente a la 6ª Generación de la Maestría en Auditoría, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento, de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

ATENTAMENTE
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”

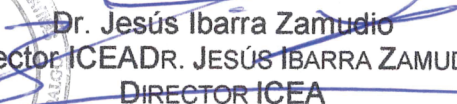
San Agustín Tlaxiaca, Hgo., 13 de noviembre del 2020


Mtra. Flor de María Mendoza Austria
Presidente


Mtra. Graciela Muñoz Arteaga
Secretaria



Dr. Danae Duana Ávila
Vocal


Dr. Heriberto Moreno Islas
Suplente


Dr. Jesús Ibarra Zamudio
Director ICEA
DIRECTOR ICEA

c.c.p. archivo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO		
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR		
TITULACIÓN		
DÍA 02	MES 12	AÑO 2020
RECIBIO:		
NOMBRE:	Sarina	
FIRMA:		



Círculo la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlaxiaca,
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101
icea@uah.edu.mx

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo:

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres Catalina y Luis por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Así mismo, agradezco infinitamente a mi familia que siempre ha estado en mi vida, mi tía Licha que fue como una segunda madre, Ana Karen y Tadeo que son la fuente de mi alegría.

De igual forma, agradezco a mis Directores de Tesis, Dr. Danae Duana Ávila y al Dr. Miguel Ángel Ruiz Rangel, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo, y así mismo a los profesores que a lo largo de estos años me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichosa y contenta.

Y agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y al Instituto de Ciencias Económicas Administrativas, por brindarme la oportunidad de superarme.

También agradezco a la empresa, por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación en sus instalaciones.

ÍNDICE

RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS	6
GLOSARIO DE TÉRMINOS	9
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
JUSTIFICACIÓN	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
OBJETIVO GENERAL	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	19
HIPÓTESIS	20
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL	21
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PARAÍSO	21
1.2. MISIÓN DE LA EMPRESA PARAÍSO	21
1.3. VISIÓN DE LA EMPRESA PARAÍSO	22
1.4. VALORES DE LA EMPRESA PARAÍSO	22
1.5. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	22
1.5.1. Estructura Lineal o Militar	23
1.5.2. Estructura Funcional o de Taylor	24
1.5.3. Estructura Lineo - Funcional	25

1.5.4. Estructura Staff -----	26
1.5.5. Organización Matricial -----	27
1.5.6. Estructura por Comités -----	29
1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PARAÍSO -----	31
CAPÍTULO II . MARCO TEÓRICO -----	33
2.1. PRINCIPALES DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO -----	33
2.2. EL CONTROL INTERNO A NIVEL INTERNACIONAL -----	34
2.3. EL CONTROL INTERNO EN MÉXICO -----	35
2.4. CLASIFICACIÓN DE CONTROL INTERNO -----	37
2.4.1. Control para Fomentar el Avance, Acción Preventiva -----	38
2.4.2. Control Concurrente, Acción Correctiva -----	39
2.4.3. El Control de Retroalimentación -----	40
2.5. PRINCIPALES USOS Y APLICACIONES DEL CONTROL INTERNO -----	41
2.6. MODELOS DE CONTROL INTERNO -----	42
2.7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO -----	43
CAPÍTULO III. AMBIENTE DE CONTROL DEL MODELO COSO -----	45
3.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO -----	45
3.1.1. Ambiente de control -----	46
3.1.2. Evaluación de Riesgos -----	46
3.1.3. Actividades de Control -----	47
3.1.4. Información y Comunicación -----	48
3.1.5. Seguimiento, Supervisión o Monitoreo -----	48

CAPÍTULO IV. MARCO GEOGRÁFICO	50
4.1. HISTORIA DEL MUNICIPIO DE MINERAL DEL CHICO	50
4.2. GEOGRAFÍA DE MINERAL DEL CHICO	52
4.3. RELIEVE E HIDROGRAFÍA DE MINERAL DEL CHICO	52
4.4. ACTIVIDADES ECONÓMICAS DENTRO DE MINERAL DEL CHICO	53
CAPÍTULO V. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	58
5.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	58
EN SIGUIENTE APARTADO SE MUESTRAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN APLICADO AL RECUSO HUMANO DE LA EMPRESA PARAÍSO.	58
5.2. CONCLUSIONES	125
5.3. RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	132

RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

FIGURAS

Figura 1 Estructura Lineal o Militar -----	24
Figura 2 Estructura Funcional o de Taylor -----	25
Figura 3 Estructura Lineo – Funcional -----	26
Figura 4 Estructura Staff -----	27
Figura 5 Organización Matricial -----	29
Figura 6 Estructura por Comités -----	31
Figura 7 Estructura Organizacional de la empresa Paraíso -----	32

TABLAS

Tabla 1 Población Económicamente Activa de Mineral del Chico -----	54
Tabla 2 Tipos de especies dentro de la ganadería de Mineral del Chico -----	55
Tabla 3 Piscicultura de Mineral del Chico -----	55
Tabla 4 Tipos de Cultivo Temporal en Mineral del Chico -----	56
Tabla 5 Floricultura dentro de Mineral del Chico -----	57
Tabla 6 Media del género de los empleados -----	59
Tabla 7 Mediana del género de los empleados -----	60
Tabla 8 Moda del género de los empleados -----	61
Tabla 9 Media del estado civil de los empleados -----	62
Tabla 10 Mediana del estado civil de los empleados -----	63
Tabla 11 Moda del estado civil de los empleados -----	64
Tabla 12 Media de la edad de los empleados -----	65
Tabla 13 Mediana de la edad de los empleados -----	66
Tabla 14 Moda de la edad de los empleados -----	67
Tabla 15 Media del nivel educativo de los empleados -----	69
Tabla 16 Mediana del nivel educativo de los empleados -----	70
Tabla 17 Moda del nivel educativo de los empleados -----	71

GRÁFICAS

Gráfica 1 Género de los empleados -----	58
Gráfica 2 Estado Civil de los empleados -----	61
Gráfica 3 Edad de los empleados -----	64
Gráfica 4 Nivel Educativo de los empleados -----	68
Gráfica 5 Categoría Laboral dentro de la empresa -----	72

Gráfica 6 Tipos de horarios dentro de la empresa -----	73
Gráfica 7 Antigüedad de los empleados -----	73
Gráfica 8 Antigüedad en la organización -----	74
Gráfica 9 Antigüedad en el puesto-----	75
Gráfica 10 Antigüedad en el sector-----	75
Gráfica 11 El trabajador es libre de solucionar sus problemas -----	76
Gráfica 12 Los trabajadores se sienten parte de un equipo-----	77
Gráfica 13 Los trabajadores se sienten comprometidos -----	77
Gráfica 14 Los superiores tratan con respeto a sus trabajadores -----	78
Gráfica 15 Se recibe la orientación necesaria -----	79
Gráfica 16 Existe una actitud abierta por parte del jefe-----	79
Gráfica 17 Al jefe se le dificulta guiar a los trabajadores -----	80
Gráfica 18 Todos reciben apoyo del jefe -----	81
Gráfica 19 Se hace sentir útil al trabajador -----	81
Gráfica 20 El jefe dificulta la comprensión de las actividades -----	82
Gráfica 21 El jefe cuenta con el respeto de los trabajadores -----	83
Gráfica 22 Al jefe se le dificulta guiar a los trabajadores hacia el objetivo de la empresa--	83
Gráfica 23 Se recibe la orientación necesaria del jefe -----	84
Gráfica 24 Se reconocen las fortalezas de los trabajadores -----	85
Gráfica 25 Se proponen mejores maneras para realizar el trabajo-----	85
Gráfica 26 Conformidad con la capacidad del jefe en la toma de decisiones -----	86
Gráfica 27 El jefe influye de manera negativa -----	87
Gráfica 28 El jefe motiva a los empleados -----	87
Gráfica 29 El jefe sabe dirigir -----	88
Gráfica 30 El jefe no sabe delegar -----	89
Gráfica 31 Expresa sus pensamientos de manera clara -----	89
Gráfica 32 Dice lo que piensa cuando es necesario -----	90
Gráfica 33 Pide y da retroalimentación -----	91
Gráfica 34 Influye en la forma de pensar de los demás-----	91
Gráfica 35 Saca a la luz los problemas y los resuelve -----	92
Gráfica 36 Colabora con otros en vez de hacer todo sola/o -----	93
Gráfica 37 Soluciona conflictos y realiza negociación -----	93
Gráfica 38 Utiliza un lenguaje verbal pertinente -----	94
Gráfica 39 Existe unión cuando hay problemas laborales-----	95
Gráfica 40 El trabajador propone la forma de realizar sus actividades -----	95
Gráfica 41 Hay integración para los nuevos trabajadores -----	96
Gráfica 42 Existe una buena integración entre compañeros -----	97
Gráfica 43La organización fortalece los vínculos entre los trabajadores -----	97
Gráfica 44 Existe compañerismo entre los trabajadores -----	98
Gráfica 45 Existe confianza entre compañeros -----	99
Gráfica 46 Si hay cambios, los jefes informan a los trabajadores -----	99

Gráfica 47 La falta de comunicación provoca retrasos -----	100
Gráfica 48 Los trabajadores conocen sus actividades-----	101
Gráfica 49 Existe un manual de procedimientos-----	101
Gráfica 50 Hay interés por parte del jefe en problemas relacionados con las actividades	102
Gráfica 51 El jefe evade los problemas de las actividades -----	103
Gráfica 52 A los trabajadores se les permite exponer su punto de vista-----	103
Gráfica 53 La forma en que se designan las actividades es clara-----	104
Gráfica 54 Es sencillo comunicar las quejas -----	105
Gráfica 55 Los jefes escuchan opiniones y sugerencias -----	105
Gráfica 56 Es difícil la comunicación de problemas hacia los jefes -----	106
Gráfica 57 Las sugerencias de los empleados no son tomadas en cuenta -----	107
Gráfica 58 Se conoce la misión, visión y objetivos de la empresa -----	107
Gráfica 59 Se conoce la cadena de mando -----	108
Gráfica 60 Se conoce el reglamento interno de la empresa -----	109
Gráfica 61 Se conoce el objetivo al que se debe llegar -----	109
Gráfica 62 Se involucra la gente adecuada para tomar decisiones -----	110
Gráfica 63 Se pone de acuerdo para tomar decisiones -----	111
Gráfica 64 Se permite que las opiniones sean escuchadas -----	111
Gráfica 65 Para tomar decisiones se utiliza algún tipo de herramienta -----	112
Gráfica 66 Se generan alternativas para tomar decisiones -----	113
Gráfica 67 Se analizan las alternativas para tomar decisiones -----	113
Gráfica 68 Hay riesgos en la toma de decisiones -----	114
Gráfica 69 Se valoran las consecuencias y éxitos de las decisiones tomadas -----	115
Gráfica 70 Las decisiones son tomadas por el jefe -----	115
Gráfica 71 Los trabajadores pueden elegir los métodos para realizar su trabajo -----	116
Gráfica 72 Se toma en cuenta a los trabajadores para la solución de problemas -----	117
Gráfica 73 En decisiones precipitadas el jefe apoya a los trabajadores-----	117
Gráfica 74 El jefe decide por los trabajadores a cerca de su trabajo -----	118
Gráfica 75 Las decisiones siempre se le informan al jefe -----	119
Gráfica 76 Los trabajadores conocen quien toma las decisiones -----	119
Gráfica 77 La forma en que se toman las decisiones es la adecuada-----	120
Gráfica 78 Los problemas que surgen se resuelven de forma óptima-----	121
Gráfica 79 Quien tiene más conocimiento es quien decide que hacer -----	121
Gráfica 80 Quienes realizan una actividad pueden opinan de como hacerla-----	122
Gráfica 81 Se evita tomar decisiones para no entrar en problemas -----	123
Gráfica 82 Los trabajadores se sienten capaces de tomar decisiones -----	123
Gráfica 83 Los trabajadores se sienten seguros de si mismos-----	124
Gráfica 84 Los trabajadores cuentan con el conocimiento para la toma de decisiones ----	125

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Actividad Económica:** Es el procedimiento que implica la producción e intercambio de bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir una renta por ello.
- **Ambiente de Control:** Es el conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios de una organización, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.
- **Auditoría:** Inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o una entidad, realizada por un auditor con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio.
- **Cadena de mando:** Es la relación que existe entre el conjunto de superiores sobre los que fluye la información y la toma de decisiones.
- **Calidad en el Servicio:** Es el grado en el que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio; es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.
- **COCO:** Criteria of Control Committee.
- **COESPO:** Consejo Estatal de Población.
- **Competitividad:** La competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.
- **COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- **Empresa:** Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.
- **Estructura Organizacional:** Es la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos, para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas.
- **IIA:** Instituto Interno de Auditores.
- **INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- **Liderazgo:** Se define como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
- **Manuales de Procedimientos:** Es un documento que brinda información respecto a las distintas operaciones que realiza una organización, empresa o un departamento específico de ella. Es preparado por la misma institución u organización donde es utilizado y presenta su información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible.
- **MICIL:** Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica.
- **PIB:** Producto Interno Bruto.
- **Prestador de Servicio Turístico:** Es toda persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios turísticos, el cual se encuentra obligado a inscribirse en el Registro Nacional de Turismo antes de iniciar sus operaciones.
- **Pueblo Mágico:** Es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin, magia que te emanan en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. El Programa Pueblos Mágicos contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros.

- **Recursos Humanos:** Es un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento y selección de personal, contratación, onboarding o bienvenida, formación, promoción, nóminas, contratos y despidos.
- **Reglamento Interno:** Es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.
- **Responsabilidad Social:** Es el compromiso, obligación y deber que poseen los individuos, miembros de una sociedad o empresa de contribuir voluntariamente para una sociedad más justa y de proteger el ambiente.
- **SAGARPA:** Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- **Toma de decisiones:** Es el proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica, ya sea que se trate del ámbito personal, vocacional, familiar, social, laboral, económico, institucional o empresarial, entre otros.

RESUMEN

Actualmente abrir una empresa en México es más un sueño de independencia a la cual aspiran la mayoría de los nuevos empresarios en México, iniciando con la apertura de una pequeña empresa, son de vital importancia para la economía del país, porque éstas representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico, ya que es claro que la apertura de un nuevo negocio o empresa significa generación de empleo y desarrollo tanto regional como local.

Cabe destacar que si bien la creación de nuevas microempresas trae consigo muchos beneficios, la mayoría de las veces estas empresas se ven afectadas por varios factores que las ponen en riesgo, algunos de ellos son que los emprendedores al ser nuevos no tienen experiencia y solo tienen una pequeña idea acerca de cómo llevar a cabo las operaciones de la empresa, o bien son pequeñas empresas familiares que consideran que están llevando a cabo de una manera adecuada sus operaciones.

Pero realmente no es así de sencillo, desde el momento en que la empresa ya está realizando operaciones es indispensable tener en cuenta un plan de negocios y/o considerar la implementación de un control interno que permitirá una mejor vigilancia en la operación del área de Recursos Humanos basado en el modelo COSO, con el propósito de elaborar propuestas para el fortalecimiento del recurso humano.

Palabras clave: control interno, empresa, estructura organizacional, Modelo COSO, recursos humanos.

ABSTRACT

Currently opening a company in Mexico is more a dream of independence to which most new entrepreneurs in Mexico aspire, the creation of these new companies are of vital importance to the country's economy, Because these represent an excellent means to boost economic development, since it is clear that the opening of a new business or company means job creation and development both regionally and locally.

It should be noted that although the creation of new microenterprises brings with it many benefits, most of the time these companies are affected by several factors that put them at risk, some of them are that the entrepreneurs, being new, do not have experience and only have a small idea about how to carry out the operations of the company, or they are small family businesses that consider that they are carrying out their operations in an appropriate way.

But it really is not that simple, from the moment the company is already carrying out operations it is essential to take into account a business plan and / or consider the implementation of internal control that will allow better monitoring in the operation of the Human Resources area based on the COSO model, with the purpose of developing proposals for the strengthening of human resources that will allow better monitoring in the operation of the Human Resources area based on the COSO model, with the purpose of developing proposals for the strengthening of human resources.

Key words: internal control, company, organizational structure, COSO model, human resources

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se realiza con la finalidad de proponer un sistema de control interno en la empresa Paraíso ubicada en el Pueblo Mágico de Mineral del Chico, como parte primordial para el desarrollo de las actividades de la empresa prestadora de servicios turísticos, la cual brindará un mejor servicio e información a sus clientes, proveedores, socios y terceros, quienes se beneficiarán de una mayor organización, control y seguridad en sus inversiones realizadas en la entidad, haciendo mención que es el prestador de servicios que más empleos fijos proporciona en la comunidad.

El prestador de servicios turísticos debe mostrar un adecuado sistema de control interno administrativo y contable, en este orden de ideas se da el fundamento para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación se plantea, proponer el diseño de un sistema de control interno para la empresa prestadora de servicios turísticos Paraíso, que permitirá una mejor vigilancia en la operación del área de Recursos Humanos basado en el modelo COSO, con el propósito de elaborar propuestas para el fortalecimiento del recurso humano, que pueda aportar la toma de decisiones oportunas, con el fin de ayudar a la unidad de análisis a desarrollarse como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos.

Abordando otro contexto con la creación de políticas, normas, procedimientos y un reglamento de Control Interno, se permitirá a la administración llevar un control sobre ingresos y egresos, mejorando la información financiera de la empresa y con esto el impacto social sería muy evidente, los beneficiarios serían los socios, empleados, terceros, y el sector específico de hospedaje en el Pueblo Mágico de Mineral del Chico, al lograr consolidar empresas competitivas, solidas, organizadas y sostenibles que contribuyan al crecimiento de la economía nacional.

En virtud de lo anterior el tema fundamental de investigación se enfoca principalmente en elaborar un sistema de control interno enfocado al capital humano de la empresa, basado en el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commision),

el instrumento consta de 84 reactivos dividido en 3 cuadrantes: liderazgo, comunicación y toma de decisiones, aplicado a toda la población de la empresa objeto de estudio.

Por lo que, para desarrollar la presente investigación se plantea en el capítulo I, lo concerniente al marco contextual de la empresa, esto es, antecedentes de la empresa, misión, visión, valores y estructura organizacional.

En el capítulo II, se puede observar el marco teórico, donde se da cabida a las principales definiciones, clasificación, control interno a nivel internacional y nacional, modelos y principios básicos de control interno.

En el capítulo III, se describen los componentes sobre el Modelo COSO, como son: ambiente de control, evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y seguimiento, supervisión o monitoreo.

En el capítulo IV, hace referencia al marco geográfico del Municipio de Mineral del Chico donde se desglosan aspectos como historia, geografía, relieve y las principales actividades económicas de la entidad.

Por último, en el capítulo V, se muestran los resultados de la aplicación del instrumento de investigación en la empresa y finalmente se presentan las conclusiones de la investigación realizada y las recomendaciones sobre los aspectos a mejorar de la empresa estudiada.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de apoyar la fundamentación y contenido teórico de la presente investigación se realizó una búsqueda en literatura previa en estudios investigativos como trabajos de grado, libros, medios electrónicos y publicaciones, mismos que se han referido al control interno y al control interno aplicado al personal.

Un primer trabajo de investigación enfocado al control interno en el personal corresponde a Posso y Barrios (2014) en la que se realiza un aporte importante a aquellas empresas que no cuentan con un sistema de control interno buscando obtener una máxima eficiencia en el mercado en el cual se desarrollan, se considera un trabajo relevante para esta investigación en la medida que trata el tema que se ocupa de una forma amplia y concisa que ha movido a los profesionales de la contaduría y ciencias afines a reflexionar sobre los pros y los contras de implementar cambios direccionados al establecimiento de controles internos eficaces en las empresas de hoy en día.

Por otra parte Rivera (2017) destaca la importancia de la función del control interno, aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, considerando que de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa, resaltando y concluyendo que la gerencia necesita que los datos sean exactos y confiables y esta seguridad solamente puede obtenerla cuando la organización posee un sólido sistema de control interno. (párr. 3)

El 09 de agosto del 2011, después de cumplir con una serie de requisitos específicos para integrarse al Programa de Pueblos Mágicos a cargo de la Secretaría de Turismo Federal, Mineral del Chico recibe finalmente el nombramiento a manos de Gloria Guevara Manzo, quien, en ese entonces era la Secretaria de Turismo; convirtiéndose así en el Pueblo Mágico número cuarenta y dos a nivel nacional y el tercero a nivel estatal, sumándose a Mineral del Monte y Huasca de Ocampo; hoy en día ya son 6 Pueblos Mágicos en el estado de Hidalgo dentro de dicho programa, en lo que se han sumado los municipios de Huichapan, Tecozautla y Zimapán.

Este acontecimiento conlleva a que los prestadores de servicios turísticos del lugar tuvieran que mejorar externa e internamente la forma de operación de sus establecimientos, en donde se puede observar que no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realizó con el fin de proponer un sistema de control interno para la empresa prestadora de servicios turísticos, Paraíso, debido a que en la actualidad el manejo de los recursos humanos, no es llevado con un adecuado control, lo cual hace necesario e indispensable la implementación de normas de control interno, basado en el modelo COSO, con el propósito de elaborar propuestas para el fortalecimiento del recurso humano.

Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si se fundamenta científicamente los componentes del control interno y se logra el mejoramiento de la calidad del recurso humano de la empresa, optimizando los recursos económicos de la entidad existirá un mejor manejo de los recursos, así como todos los beneficios y pros que se genera para la empresa prestadora de servicios turísticos Paraíso.

Analizando otro contexto que no es el recurso humano, se deben diseñar los elementos del sistema de control interno contable, de calidad en los servicios y la aplicación de prácticas socialmente responsables o responsabilidad social empresarial, tomando en cuenta los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, para que la empresa provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales y prácticas sanas a seguir en la

ejecución de los deberes y funciones de cada departamento y un sistema de autorización y procedimientos orientado a proveer un control adecuado a sus políticas.

El sistema de control interno implementado y desarrollado en toda organización debe ofrecer seguridad razonable de que se han adoptado normas, políticas y se han establecido procedimientos de control adecuados, aún más teniendo en cuenta que empresas turísticas deberán someterse periódicamente a una revisión externa e interna de sus procedimientos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a un estudio realizado por la Dirección de Turismo Municipal, se detectó que las empresas prestadoras de servicios turísticos de Mineral del Chico, no cuentan en la actualidad con un sistema de control interno de ninguna índole, esto se debe a que no aplican métodos, procedimientos o políticas relacionadas con el control interno, no poseen una metodología vigente que garanticen un mejoramiento en la calidad del servicio, esto ha generado que la dirección de las organizaciones no haya logrado cumplir con los objetivos propuestos.

El desarrollo de un sistema de control interno parte de la evaluación de la situación actual del control, se debe preguntar cuáles son las características reales actuales de las empresa Paraíso, cuales son los objetivos que se han trazado y porque algunos no se han cumplido, la presente investigación está dirigida entonces no solo a dar respuesta a estos interrogantes, sino también al fortalecimiento de los procesos a través del establecimiento de un control interno específico y eficaz dirigido al recurso humano, mediante la aplicación de herramientas del modelo COSO.

En otro contexto, todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un sistema de control interno para la empresa prestadora de servicios turísticos Paraíso, que permita una mejor vigilancia en los procedimientos de manejo del personal de la empresa prestadora de servicios turísticos Paraíso, aplicando el modelo COSO de control interno, con el fin de elaborar y proponer un control de vigilancia en la operación del Área de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos.

- 1.- Identificar las herramientas que maneja el modelo COSO con el objeto de determinar los métodos y procedimientos que en la actualidad se realizan o se dejan de realizar en la empresa, mediante la aplicación de un cuadro de doble entrada.
- 2.- Identificar las prácticas corporativas realizadas en el prestador de servicios turísticos Paraíso, mediante la revisión de los manuales actuales y los que utiliza.
- 3.- Proponer la implementación adecuada que permitan la aplicación del sistema de control interno en la empresa, dirigido al recurso humano.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿La implementación de un sistema de control interno aplicado al recurso humano, permitirá mejorar el servicio proporcionado por la empresa?

¿Los trabajadores se sienten parte de un mismo equipo?

¿Al jefe se le dificulta guiar a los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

¿Existe una buena integración entre compañeros?

¿Los trabajadores se sienten seguros de sí mismos para tomar decisiones sobre sus actividades?

HIPÓTESIS

Para alcanzar los objetivos planteados y siguiendo la literatura previa se proponen las siguientes hipótesis.

H1: Implementar un sistema de control interno adecuado al tipo de organización, permitirá optimizar la utilización del recurso humano, que conlleva a una mejor calidad en el servicio logrando mejores niveles de productividad, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

H2: Las características intrínsecas y extrínsecas (edad, sexo, escolaridad, estado civil, etc.) del responsable de las áreas operativas y administrativas, influyen en la existencia malas prácticas que conlleven a un mal manejo de las operaciones en el servicio en virtud de las necesidades propias de cada individuo

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL

1.1. Antecedentes de la empresa Paraíso

El hotel surge de un sueño de uno de los socios fundadores, residentes de su infancia en Mineral del Chico, antes de ser constituido como hotel, el terreno y algunas construcciones eran propiedad del Instituto Mexicano del Petróleo, en el año de 1999 se funda el corporativo Hoteles Ecoturísticos Mexicanos S.A. de C.V., conformado por 3 Hoteles (Hotel A, Hotel B, y Hotel C). En la vida activa del hotel, han estado 3 gerentes generales en total, el hotel es fundado por 6 socios, los mismos que has estado en toda la duración de la empresa.

- Año 2000 inician funciones los 3 hoteles bajo la razón social Hoteles Ecoturísticos Mexicanos S.A. de C.V.
- 2005 se crea el restaurante, dentro de los terrenos del hotel y se maneja administrativamente bajo la misma razón social.
- Año 2011 debido a la deuda por los terrenos con el Gobierno del Estado de Hidalgo se decide vender 2 de los 3 hoteles para abonar una parte de la deuda, se venden Hotel B y el Hotel C, dejando solo el Hotel A.
- 2015 existe un aumento de 17 millones de pesos en el capital social suscrito.

1.2. Misión de la empresa Paraíso

Operar rentablemente hoteles que se distingan por la calidez de su servicio y la belleza natural de sus ubicaciones, enfocándonos a los segmentos de grupos y/o convenciones, así como el turismo familiar, cumpliendo cabalmente con nuestros compromisos como empresa y con el desarrollo de nuestro personal.

1.3. Visión de la empresa Paraíso

Ser los hoteles con las mejores opciones en servicios de hospedaje de alta calidad en sitios que estén en contacto directo con la naturaleza.

1.4. Valores de la empresa Paraíso

- Compromiso: responder nuestras acciones y decisiones.
- Calidad: dar siempre al cliente más de lo que espera de nosotros, en el momento oportuno.
- Servicio: conocer a fondo las necesidades de nuestros clientes, tanto internos como externos y responder a ellas con firmeza y responsabilidad.
- Honestidad: informar honesta y oportunamente a nuestros colaboradores sobre los aciertos y fallas en nuestro desempeño.
- Respeto: reconocer el valor personal y la dignidad de cada uno de los integrantes de la organización.

1.5. Tipos de Estructuras Organizacionales

De acuerdo con Paez (2002), una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales que peritan ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales. La define también como el conjunto de las funciones como de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir con el modo de comunicación.

Según Rodríguez (2011) las estructuras organizacionales son combinaciones entre la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización, se pueden expresar mediante graficas de relaciones de personal u organigramas que se complementan con el análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, puesto que se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel

jerárquico, de exigir el cumplimiento de sus colaboradores o que el colaborador acepte las decisiones hayan tomado sus superiores.

1.5.1. Estructura Lineal o Militar

En la **figura 1**, se observa que se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe. (Münch, 2019)

Ventajas:

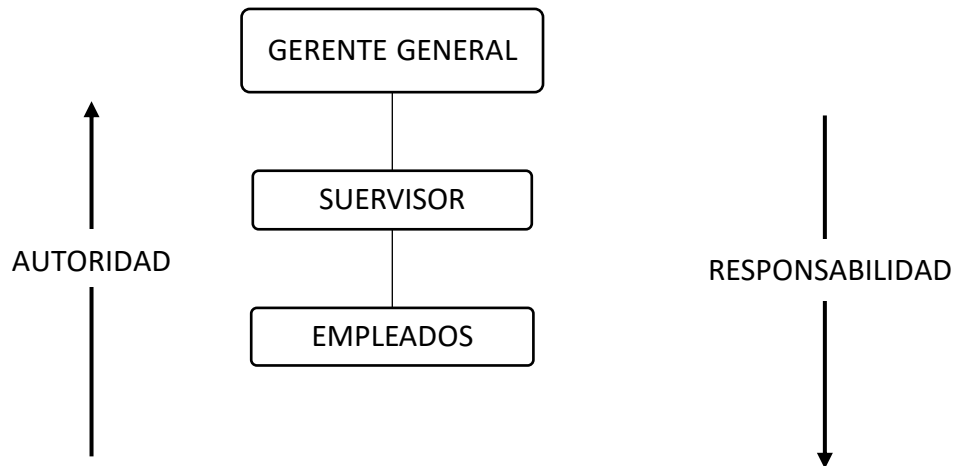
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

Figura 1

Estructura Lineal o Militar



Fuente: elaboración propia.

1.5.2. Estructura Funcional o de Taylor

Se puede observar que la **figura 2**, consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones. (Münch, 2019)

Ventajas:

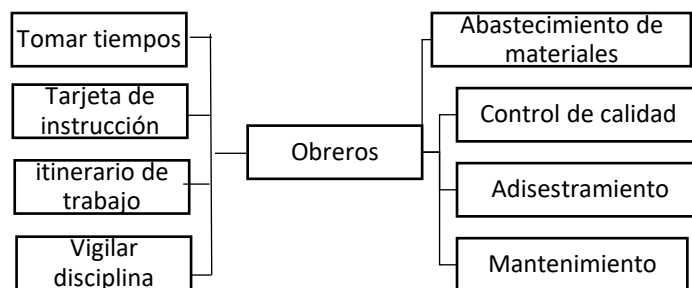
- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.

Figura 2

Estructura Funcional o de Taylor



Fuente: elaboración propia.

1.5.3. Estructura Lineo - Funcional

Se aprecia que la **figura 3**, es una combinación de Organización Lineal y Funcional

Lineal: la responsabilidad y autoridad se transmite a través de un sólo jefe para cada función especial.

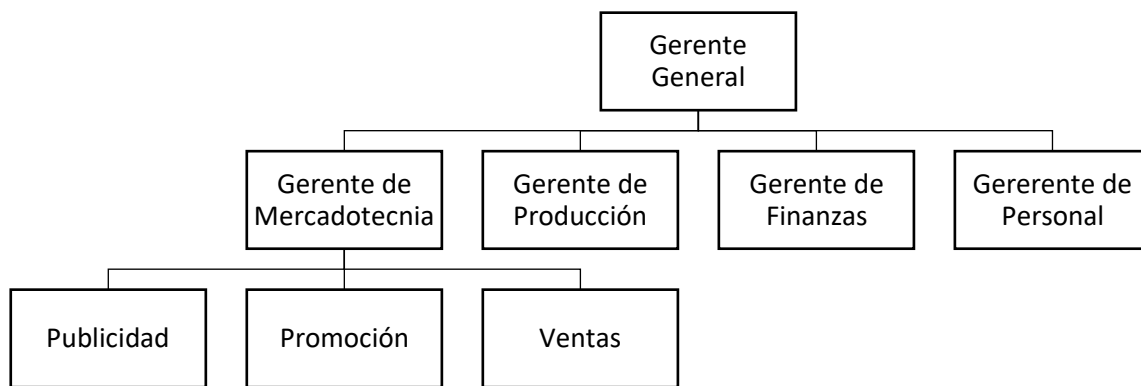
Funcional: La especialización de cada actividad en una función, es mas aplicable en las empresas.

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la

especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial. (Münch, 2019)

Figura 3

Estructura Lineo – Funcional



Fuente: elaboración propia.

1.5.4. Estructura Staff

En la **figura 4**, muestra que este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría. (Münch, 2019)

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

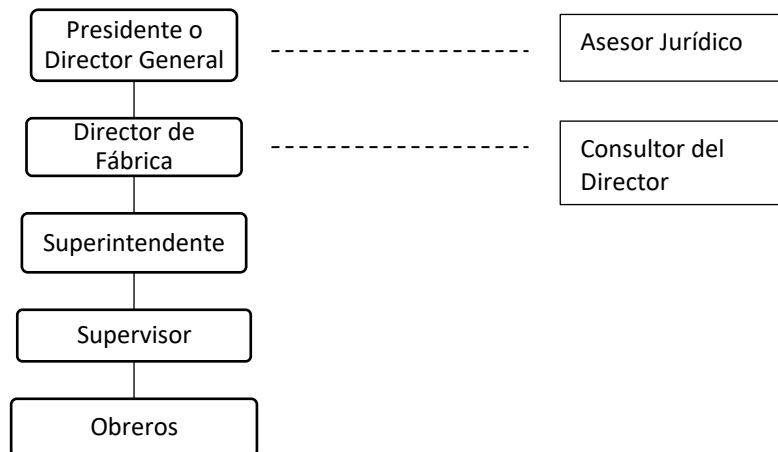
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

Figura 4

Estructura Staff



Fuente: elaboración propia.

1.5.5. Organización Matricial

La **figura 5**, consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes. (Münch, 2019)

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen de hecho dos jefes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio encabezado por un gerente de proyecto o un grupo que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. (Münch, 2019)

Ventajas:

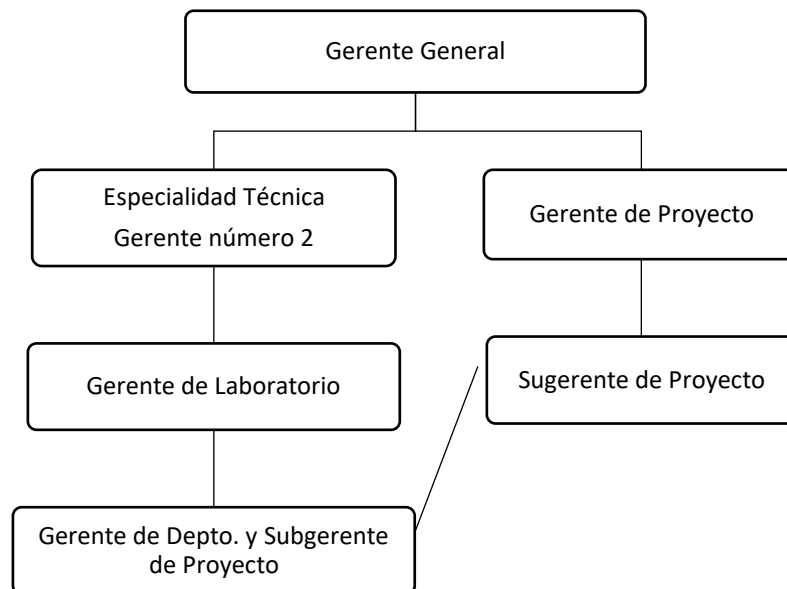
- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

Figura 5

Organización Matricial



Fuente: elaboración propia.

1.5.6. Estructura por Comités

La **figura 6**, consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto. (Münch, 2019)

Clasificación:

- Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.

- b) Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- d) Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

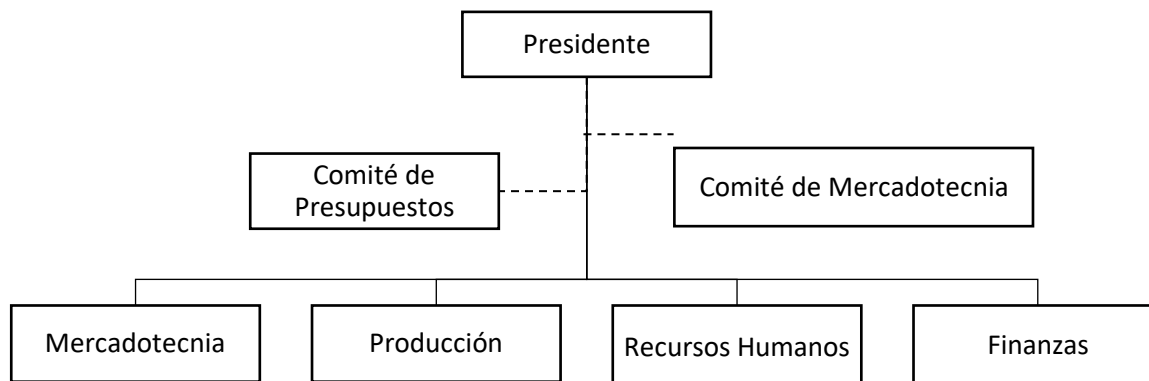
- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Figura 6

Estructura por Comités



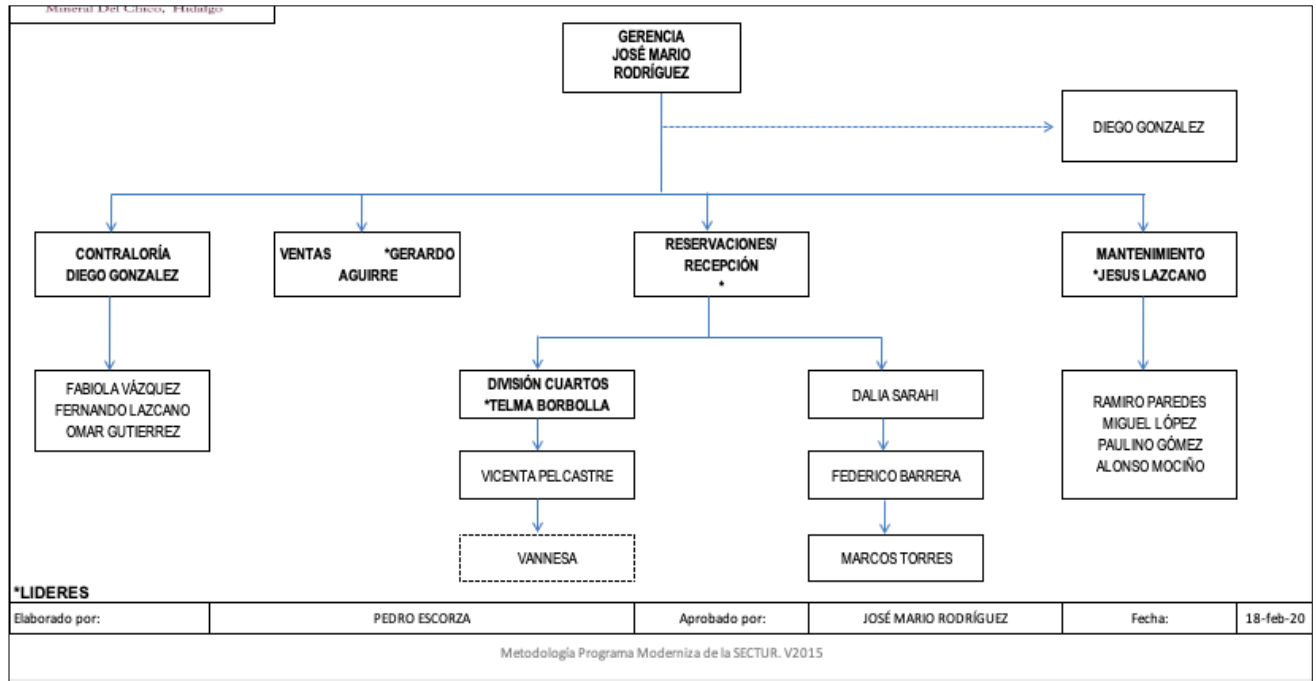
Fuente: elaboración propia.

1.6. Estructura Organizacional del Paraíso

Se observa en la **figura 7**, que de acuerdo a la literatura revisada, y según la clasificación de las principales estructuras organizacionales, la que se asemeja a la empresa Paraíso es la línea – funcional, porque existen departamentos y áreas que se observan en la de definición realizada por Münch, del mismo modo existe la autoridad y responsabilidad que se transmite de un jefe para los demás colaboradores así como también una especialización de cada actividad.

Figura 7

Estructura Organizacional de la empresa Paraíso



Fuente: empresa el Paraíso.

CAPÍTULO II . MARCO TEÓRICO

2.1. Principales definiciones de Control Interno

Como antecedente el control interno puede ser utilizado como un proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante, en la que todos los administradores deben de participar en la función de control aun cuando sus unidades se estén desempeñando como se planteó desde un principio.

Los administradores no pueden saber en realidad si sus unidades se desempeñan adecuadamente hasta que han evaluado si las actividades se han realizado y han comparado el desempeño real con el estándar deseado.

Un sistema de control efectivo asegura que, al término de las actividades, se logran las metas organizacionales, y el criterio que determina la efectividad de un sistema de control es la forma en que éste facilitan el logro de las metas, mientras más ayuda tengan los administradores en el logro de las metas organizacionales, mejor será el sistema de control.

El control interno, es utilizado en su expresión más cotidiana con el objeto de estipular las actividades efectuadas por los administradores o directivos de las entidades para evaluar y darle seguimiento a las operaciones diarias de una empresa. El sistema de control interno conlleva el programa organizacional y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los estados financieros.

De acuerdo con Cepeda (1997) lo describe como un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar de que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos para que la actividad de la empresa se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, de acuerdo a las metas y objetivos previstos.

De acuerdo con Amador (2002) el control interno tiene como principio una aceptación a reconocer que lo constituye todo un sistema de este tipo imperante en la organización pública o privada, diseñado en forma expresa para apoyar los objetivos de la alta gerencia aludiendo a la coordinación de la contabilidad, funciones de empleados, procedimientos, etc., en tal forma que con base en ello la organización disponga de una información segura que le permita salvaguardar los bienes de la organización e impulsar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones, así como la observancia de la administración.

En otras palabras el control interno se puede resumir como un plan de organización de un ente económico, que contiene métodos, procedimientos y políticas, encaminados a proteger o salvaguardar activos; obtener información financiera confiable así como oportuna, que exista apego a las políticas preestablecidas que se promueva la eficiencia de operación; el control interno proporciona seguridad razonable que las empresas logran sus objetivo.

2.2. El control interno a nivel internacional

El desarrollo de la estructura de control interno de una organización cuenta con amplias referencias aceptadas internacionalmente, las cuales se han nutrido de las grandes experiencias de crisis a nivel de empresas, de sectores y de economías. En sectores regulados, estas referencias incluso se han incorporado al marco normativo. Esto constituye un punto de partida sólido para los directivos, contralores, responsables del cumplimiento, auditores internos, externos y consultores. No obstante, el amplio desarrollo de estándares no se corresponde con el alcance que en la práctica se ha logrado en las organizaciones. (Solorio, 2019)

Sin embargo, en el ámbito internacional se analizan los diversos aspectos que en su conjunto ayudan a tener una visión más clara del futuro del control interno en las empresas. Por un lado, existen las regulaciones que impulsan a fortalecer el control interno en los diversos países del mundo y por qué las empresas deben alinear sus inversiones en control financiero a los objetivos generales del negocio.

La referencia internacional básica la más reconocida en el tema de control interno es el estándar diseñado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en Estados Unidos. Estos se encuentran en el documento Internal Control - Integrated Framework y son citados por otros organismos que establecen estándares a nivel internacional como el Institute of Internal Auditors (IIA, miembro de COSO), Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), la International Organization of Securities Commissions (IOSCO), la International Association of Insurance Supervisors (IAIS), entre otros. Asimismo, es una guía muy utilizada en el cumplimiento de la sección 404 de la famosa norma Sarbanes - Oxley sobre los controles internos asociados con los reportes financieros de las empresas que cotizan en los mercados estadounidenses. (Solorio, 2019)

Existen otras referencias para sectores particulares como por ejemplo el Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations del BCBS y el marco elaborado por la Information Systems Audit and Control Association (ISACA) denominado COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies). Asimismo, existen referencias que abordan, como uno de sus componentes, el tema del control interno, por ejemplo, los estándares establecidos por la International Organization for Standardization (ISO) en su serie ISO-9000 sobre calidad. (Solorio, 2019)

Sin embargo, las empresas que sólo definen sus esfuerzos de control interno como un ejercicio de cumplimiento, seguramente lograrán el objetivo de cumplir con la regulación, si se considera la inversión que se requiere sólo para cumplir, las empresas líderes están encontrando nuevas maneras de capitalizar la inversión, estas empresas se dan cuenta de que las inversiones en el control interno, pueden alinearse mejor a los objetivos generales de negocio y, por lo tanto, ofrecer un doble fin, el cumplimiento y la mejora.

2.3. El control interno en México

En México, el crecimiento de los mercados, así como el incremento en los niveles de competitividad internacionales, ha generado que las corporaciones y las mejores prácticas se consideren al realizar la planeación estratégica en las empresas de nuestro país. Una mejor

práctica dentro de las empresas clave en el óptimo desempeño de la gestión está centrada en el control interno. Una de las razones principales por las que las empresas mexicanas no adoptan sistemas de control interno es porque se piensa que es muy complicado implementarlos o bien, se tiene la creencia de que se deben incluir todos los elementos al mismo tiempo y en un mismo paso.

Además, la falta de institucionalización en la creación y crecimiento de las empresas, provoca que éstas carezcan tanto de una planeación estratégica bien estructurada que permita determinar los caminos a seguir para conseguir las metas y mitigar los riesgos, así como de un sistema de control interno eficiente que les permita mantener y crear valor facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de cada una de las áreas funcionales de la organización (García, 2014)

Aunque no es lo recomendable, un verdadero sistema de control interno en muchas ocasiones se empieza a implementar en aquellas organizaciones que de una forma u otra comienzan a tener un crecimiento significativo y van requiriendo de mejores prácticas de control que les permita conocer cómo se están empleando los recursos de la empresa, si la información financiera es veraz y relevante y si la operación se está realizando de conformidad con las leyes aplicables a la organización.

Como se menciona, México no cuenta con un marco formal de control aceptado, por lo que pocas empresas mexicanas han logrado asimilar la idea de que el control interno debe ser una inversión y no un gasto. Las empresas mexicanas conocen el concepto básico de control interno y consideran, en su gran mayoría, que tienen control en sus organizaciones.

Sin embargo, no han logrado traducir el esfuerzo de control interno como un generador de valor, por ello se ha dejado de lado a las Pymes en cuanto a la implementación y operación de control interno, se les debe tratar igual que a una gran empresa entre los factores que han influido en esta situación se manifiesta la falta de control interno en las pequeñas y medianas empresas en el país.

El Instituto de Auditores Internos (IIA) define auditoría interna como: “Una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar

sus actividades como un servicio para la organización”. El objetivo de los auditores internos debe ser ayudar a los miembros de una organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades al proporcionar análisis, evaluaciones, recomendaciones y asesoría. Los auditores representan un control de alto nivel que funciona midiendo y evaluando la efectividad de los controles de las diferentes áreas. (García, 2014)

El pasado 7 de noviembre de 2013 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) de México publicó los “Lineamientos para la elaboración del informe de auditoría para evaluar el cumplimiento de las disposiciones de carácter general en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo. En los lineamientos se menciona, entre otros puntos, el que “la auditoría interna o externa deberá sustentarse en un análisis de riesgo, considerando, en su caso, las áreas, productos o servicios que brinda el Sujeto Obligado, así como en los procesos, mecanismos y herramientas que lo auxilien a mitigar el riesgo de ser utilizados para realizar operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo”. (García, 2014)

Por considerar que la implementación de un programa robusto de control interno puede resultar en extremo difícil, algunas empresas y entidades tanto gubernamentales como privadas no cuentan dichos programas exponiéndose a diversos riesgos como el fraude, así como incumplimiento con la normatividad aplicable.

2.4. Clasificación de control interno

Según Posso y Barrios (2014), existen dos tipos de control interno: administrativo y contable. El control interno administrativo, se entiende a que no está solamente limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de toma de decisiones, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la empresa. Por otra parte, el control interno contable, comprende el plan de la organización y los registros que conciernen para salvaguardar los activos y la confiabilidad de los registros contables. Estos ejemplos de controles proporcionan seguridad razonable en virtud de los siguiente acotado por el autor:

- Los intercambios son ejecutados de acuerdo con las autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- Se salvaguardan los activos solo accesorios con autorización y los activos registrados son comparados con las existencias.

La administración puede implementar controles antes de que comience una actividad, mientras las actividades se llevan a cabo o después de que la actividad ha sido terminada.

Estos controles son:

1. Control para Fomentar el Avance, Acción Preventiva.
2. Control Concurrente, Acción Correctiva.
3. Control de Retroalimentación.

2.4.1. Control para Fomentar el Avance, Acción Preventiva

El tipo deseable de Control de Fomento al Avance previene los problemas por anticipado se le llama así, debido a que se lleva a cabo antes de la actividad real puesto que se dirige al futuro (Posso y Barrios, 2014).

Los controles de fomento al avance son deseables, debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente, estos controles requieren tiempo e información oportuna y precisa que suelen ser difíciles de desarrollar y como resultado, los administradores con frecuencia tienen que utilizar cualquiera de los otros dos tipos de control

De acuerdo a Benavides (2004), es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades y como ya se había mencionado antes, es el tipo más deseable de control, dado que previene los problemas por anticipado.

Los controles preventivos son los mecanismos destinados a disminuir errores y por lo tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas por ejemplo, vigilancia en el estacionamiento o su correcta iluminación, un límite mínimo de efectivo en las cajas registradoras, la mayoría de las tiendas de autoservicio tienen cámaras de vigilancia que filman los desplazamientos de los clientes por la tienda, aunque especialmente su estancia en las cajas registradoras, cabe mencionar, que a muchos clientes les desagradan estas prácticas que juzgan contrarias a sus altos valores de libertad e individualismo, por esta razón, los controles suelen ser causa de controversias y enfrentamientos políticos en las organizaciones (Benavides, 2004).

Otro ejemplo es, los controladores de tráfico aéreo puesto a que contribuyen a la prevención de accidentes mediante la comprobación de que los pilotos de líneas aéreas sigan normas, reglas y procedimientos claramente establecidos durante despegues y aterrizajes; las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección y programas de capacitación y desarrollo funcionan esencialmente como controles preventivos.

Todos ellos dirigen y limitan las conductas de empleados y administradores, en el supuesto en que se basan es el de que, si los empleados cumplen esos requerimientos, es probable que la organización alcance sus metas.

2.4.2. Control Concurrente, Acción Correctiva

El Control Concurrente, como su nombre lo indica, se lleva a cabo mientras una actividad está en proceso, este control se establece mientras el trabajo se realiza, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiados costosos (Benavides, 2004).

La forma mejor conocida de control concurrente es la supervisión directa, es cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de manera concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse, si bien se da cierto retraso obvio entre la actividad y la respuesta correctiva del administrador, la demora es mínima.

El equipo técnico puede estar diseñado para incluir los controles concurrentes, por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuesta inmediata si se presenta un error, si se introduce el comando equivocado, los controles concurrentes de programa rechazan el comando y aún pueden indicarle por qué es el error.

El monitoreo de clientes consiste en los esfuerzos permanentes por obtener retroalimentación de los clientes sobre la calidad de bienes y servicios, el monitoreo se realiza para prevenir problemas o advertir su existencia y resolverlos, el monitoreo de clientes se utiliza cada vez más en el control correctivo, con la intención de evaluar o medir las percepciones de los clientes, con base en esta evaluación, la dirección puede emprender acciones para prevenir la pérdida de ventas futuras a causa de insatisfacción de los clientes (Benavides, 2004).

2.4.3. El Control de Retroalimentación

El más común de los controles es el Control de Retroalimentación, el control se lleva a cabo después de la acción, el principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento en que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho (Benavides, 2004).

El control se impone después de que se ha llevado a cabo una acción, su objetivo es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido. Cabe señalar que la retroalimentación tiene dos ventajas sobre el control de fomento al avance y el concurrente.

Primero, la retroalimentación ofrece a los administradores información significativa sobre la efectividad de su esfuerzo de planeación, debido a que la retroalimentación señala poca variación entre el desempeño planeado y el real, es evidencia de que la planeación en general estaba sobre el objetivo, pero si la desviación es mayor, el administrados puede utilizar esta información cuando formule nuevos planes para hacerlos más eficientes.

Segundo, el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los empleados, ya que las personas también desean información sobre la manera en que se han desempeñado y el control de retroalimentación ofrece esta información.

2.5. Principales usos y aplicaciones del Control Interno

Para entender la importancia del control interno, se debe comprender que su propósito, tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Asegura que las operaciones de una entidad se conduzcan en forma ordenada y eficaz.
- Ya que comprende un plan de organización, hay obligación de los directivos de rendir cuenta de las decisiones que toman y de acciones que emprenden.
- Existe para evitar y detectar irregularidades hacendarias, operativas o financieras.
- Asegura la protección del activo físico.
- Proporciona cierto grado de confiabilidad sobre la calidad de la información gerencial que se presenta a la organización.
- Evita o reduce fraudes.
- Salvaguarda vs. desperdicio o insuficiencia.
- Cumplimiento de políticas de operación sobre bases sólidas.
- Comprobar veracidad de los reportes financieros.
- Fortalece adherencia a normas fijadas por la administración.
- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Amador (2002) refiere que al hablar del personal en las organizaciones se alude al tema general de Administración del Recurso Humano o solo a Recursos Humanos, y este contempla un proceso de capacitación, formalización, desarrollo, evaluación y retención de este recurso y consolidar la contribución a las organizaciones en las que se desempeñan, en esta disciplina se debe considerar que si una organización no tiene personal eficiente, eficaz y de calidad, es difícil, sino imposible, lograr los objetivos de la empresa.

2.6. Modelos de Control Interno

A partir de la década de los 90's, los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente del pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de las organizaciones a nivel mundial. Estos modelos han sido desarrollados con la idea de que representen fuertes soportes del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional. (Rivas, 2011)

Se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo, los modelos más conocidos son:

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations, USA)
- COCO (Canadá)
- Cadbury (Reino Unido)

- Vienot (Francia)
- Peters (Holanda)
- King (Sudáfrica)
- MICIL (adaptación del COSO para Latino América).

Los modelos COSO, COCO s y MICIL son los más adoptados en las empresas del continente americano; es por ello que el análisis de los fundamentos teóricos de los modelos contemporáneos de control Interno que se presenta a continuación centra su atención en los mismos.

2.7. Principios básicos de control interno

Dueñas (2007) establece que los principios son reglas que son creadas fundamentalmente en el sustento primordial de un razonamiento y son universales, se pueden acatar o incluir varios principios que son aceptados por las administraciones para el diseño de sus sistemas de control interno, de los más sobresalientes se mencionan los siguientes:

- Ninguna persona puede ser responsable de por un proceso, no es lo más aconsejable que un solo trabajador sea responsable de un circuito completo de transacciones, por ejemplo: cobrar, registrar, contabilizar, depositar, distribuir y entregar el reporte.
- Selección de personal idóneo, se deberá de contratar a los trabajadores de acuerdo a su perfil y experiencia.
- Responsabilidad delimitada, se deberá establecer en línea ascendente y descendiente los límites de sus funciones.
- Instrucciones por escrito, las actividades que desarrollará el personal deberá constar de forma escrita para evitar conflictos y duplicidad de funciones.
- Uso y control de formularios pre enumerados, las actividades inmersas en los procesos deben garantizar el adecuado registro, el control numérico o cronológico, la comprobación y registro de las transacciones.

- Evitar el uso de dinero en efectivo, se recomienda el uso de cuentas bancarias para evitar posibles errores e impedir que personas internas y externas a la empresa intenten el robo o fraude por el uso de efectivo
- Depósitos exactos e inmediatos, todos los ingresos de efectivo deben ser depositados en el banco en la medida de lo razonable el mismo día o a más tardar el día siguiente.

CAPÍTULO III. AMBIENTE DE CONTROL DEL MODELO COSO

Se iniciará con el Modelo COSO comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, fue definido en 1992 como Committee of Sponsoring Organizations, después de cinco años de estudio y discusión, surgiendo un nuevo marco conceptual del control interno con el objetivo fundamental de integrar las diversas definiciones y conceptos vigentes para este momento (Rivas 2011),

A nivel organizacional, se realiza la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de su gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a las operaciones de la empresa y no como un conjunto de reglas, a nivel normativo, pretende plantear y de normas rígidas, compuesto por mecanismos burocráticos.

Una referencia conceptual común a nivel de auditoría interna, externa, en los ámbitos académicos o legislativos, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

De acuerdo al marco de control interno COSO, el control interno consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo de manera adecuada. (Rivas, 2011)

3.1. Componentes del Control Interno

Los componentes del control interno, están determinados por las características y necesidades de cada compañía, sin embargo, se recomienda que su análisis se realice en conjunto con el de los objetivos organizacionales: los componentes significan los diferentes caminos de los que se dispone para cumplir los objetivos, y estos últimos se vuelven una pauta para la implementación del control interno.

3.1.1. Ambiente de control

Es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno. Consiste en acciones, políticas, así como procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores además propietarios de una entidad en cuanto al control interno también su importancia para la organización, tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos valorando los riesgos. Es por ello que, es considerado el fundamento o la base del resto de los componentes de control interno.

De acuerdo a Whittington y Pany (2005), el ambiente de control crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de los componentes. Debido a esto, que se puede decir que, un efectivo ambiente de control puede ayudar a mitigar la probabilidad de irregularidades, así como un ambiente de control débil puede reducir la efectividad de otros componentes de control interno.

En el ambiente de control se distinguen 7 factores a considerar:

1. Integridad y valores éticos.
2. Compromiso por la competencia.
3. Consejo de directores o comité de auditoría.
4. Filosofía y estilo operativo de la gerencia.
5. Estructura organizacional.
6. Asignación de autoridad y responsabilidades.
7. Políticas y procedimientos de recursos humanos

3.1.2. Evaluación de Riesgos

La evaluación de los riesgos, sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican, analizan y administran los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa con el resultado de ello. (Rivas, 2011)

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles, los riesgos afectan la destreza de la entidad para sobrevivir, por lo que, la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos y primero, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y determinar las acciones necesarias para administrar.

De acuerdo a Whittington y Pany (2005), los siguientes factores podrían indicar un mayor riesgo a la empresa: cambios en el ambiente de operaciones, personal nuevo, sistemas de información nuevos o reconstruidos, crecimiento rápido, tecnología nueva, líneas de productos o actividades nuevas, reestructuración corporativa y operaciones en el extranjero.

3.1.3. Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos, que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas, se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen. (Rivas, 2011)

Las actividades de control consideradas en la estructura conceptual integrada COSO son las siguientes:

- Revisiones de alto nivel, incluye la comparación del desempeño contra presupuestos, pronósticos, etc., procesamiento de la información, se realiza una variedad de controles a fin de verificar la precisión, integridad y autorización de las transacciones.
- Funciones directas o actividades administrativas, los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.
- Controles físicos, equipos, inventarios y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- Indicadores de desempeño, relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.

- Segregación de responsabilidades, para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

3.1.4. Información y Comunicación

La información y la comunicación (Rivas, 2011), son elementos esenciales en una estructura de control interno. La información acerca del ambiente de control, la evaluación de los riesgos y los procedimientos de control y la supervisión son necesarios para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar que sean puesto en práctica las normativas legales, reglamentarias y de información.

Este componente de control interno, se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados.

En relación a este componente, Mantilla (2005) comenta que, el sistema de información produce documentos que tienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio; Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesaria para la toma de decisiones y la información externa de negocios.

También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que va hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a qué responsabilidades de control deben asumirse seriamente.

3.1.5. Seguimiento, Supervisión o Monitoreo

De acuerdo a Rivas (2011), las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de

determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones.

El sistema de control interno puede supervisarse mediante acciones continuas de los administradores o por evaluaciones separadas, dichas acciones de monitoreo continuo denominado “monitoreo ongoing”, incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.

Por desempeñarse en una base de tiempo real reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes y están integrados a la gestión de la organización, proporcionan una retroalimentación sobre la efectividad de los otros componentes de control interno.

Se realizan evaluaciones separadas que son necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno, se realizan cada cierto tiempo.

Para este tipo de evaluación se debe tener presente:

1. El alcance y frecuencia de la evaluación.
2. El proceso de evaluación.
3. La metodología de evaluación.
4. El nivel de documentación.

CAPÍTULO IV. MARCO GEOGRÁFICO

4.1. Historia del Municipio de Mineral del Chico

La creación del municipio remonta en el año de 1565 año en el que nace su población después de 13 años en que se descubrió que la zona contaba con minerales y fue erecto como municipio en 1869.

En una investigación reciente sobre la historia del Estado de Hidalgo (Menes, 2013) se dice que a mitad del siglo XVI, se descubrieron yacimientos mineros en Atotonilco el Chico este fue el primer nombre que recibió el municipio y en la época de la Colonia se le denominó como Real de Atotonilco, ya que en la época era usual llamar a todo Real; pero este nombre cambio con la terminación de la guerra de Independencia, y todo lo que estaba bajo el dominio de la Corona pierde por ende el nombre de “Real”; fue hasta 1824 cuando se hace la división política de República Mexicana, que Real del Chico obtiene el nombre de Mineral del Chico y hasta el día de hoy se sigue conociendo con ese nombre.

Cabe mencionar que aún existe una narración entre la población que se ha contado de generación en generación de cómo fue fundado el municipio (Menes, 2013), en la que se dice que un esclavo de raza negra que trabaja en las minas de alguna región cercana, escapo de su amo por los maltratos que tenia de este, por lo que se adentró al bosque para poder esconderse, y así encontró una mina muy rica, la cual fue denunciada por su amo, lo que le permitió al esclavo tener una vida llena de fortuna y recibió el perdón de su amo.

Su primera capilla fue construida en adobe en el año 1569, tenía una sola nave y estaba cubierta de tejamanil; derruida la primera capilla, se construye el templo actual en 1725; posteriormente, en 1819, es remodelado modificándose la planta rectangular que la caracterizaba y es dotada de crucero y decoración, conservándose hasta la actualidad con esa misma construcción. Su interior se compone de altares sencillos y conserva una bella pintura en lienzo de la Purísima Concepción, enmarcada en un antiguo cuadro de plata proveniente de una de las más famosas minas de la región: Arévalo, que fue propiedad de los Mancera.

Cabe destacar que el reloj que se localiza en uno de sus costados fue donado por Gabriel Mancera en 1886 cuya maquinaria del reloj fue construida en el mismo taller donde se creó el famoso Big Ben de Londres, siendo ambas maquinarias muy similares entre sí.

Durante la época conocida como el Porfiriato, el General Porfirio Díaz, quien era Presidente de la República, decreta en el año de 1898 a la zona boscosa de Mineral del Chico como área protegida bajo el nombre de “Monte Vedado de Mineral del Chico”; y fue hasta el año de 1922 se decretó como reserva forestal de la Nación, por lo que ahora se le conoce como Parque Nacional El Chico, y desde entonces se ha procurado la protección en sus más de 2739 hectáreas, de la tala y la deforestación.

De acuerdo a la crónica de Menes (2013), el estado de Hidalgo sufre problemas económicos en las décadas de 1920 y 1930, ya que la base de su economía eran las actividades agropecuarias pero también dependía en gran medida de extracción de metales, y productora de la mayor cantidad de plata en el país y tuvo una considerable caída en precios en el mercado, por lo tanto las empresas mineras de las zonas de Pachuca, Real del Monte, Mineral del Chico y Zimapán, se encontraron en grandes problemas financieros, los cuales orillaron a las empresas a realizar grandes reajustes de personal y el cierre de varias factorías para poder salir a flote.

Durante la gubernatura del Arq. Guillermo Rossel de la Lama en los años 80's, se dio un gran auge a la promoción turística del estado, aprovechando la cercanía con la Ciudad de México donde se encuentra la mayor parte de la población del país, por lo que vio la oportunidad de desarrollar sitios como Pachuca, Huasca y Mineral del Chico, alentándolos en la construcción de hoteles y restaurantes, así como el primer alberque alpino en el Parque Nacional El Chico (Menes, 2013).

El 09 de agosto del 2011, después de cumplir con una serie de requisitos específicos para integrarse al Programa de Pueblos Mágicos a cargo de la Secretaría de Turismo Federal, Mineral del Chico recibe finalmente la designación a manos de Guevara quien, en ese entonces era la Secretaria de Turismo.

Con el nuevo nombramiento de "Pueblo Mágico" para Mineral del Chico, el estado de Hidalgo sumaba tres sitios en lo que se encontraban Mineral del Monte y Huasca de Ocampo; hoy en día ya son 6 Pueblos Mágicos en el estado dentro de dicho programa, en lo que se han sumado los municipios de Huichapan, Tecozautla y Zimapán.

4.2. Geografía de Mineral del Chico

Mineral del Chico forma parte de los 84 municipios del Estado de Hidalgo, cuya cabecera municipal tiene el mismo nombre. Colinda al norte con los municipios de Actopan y Atotonilco el Grande; al este con los municipios de Atotonilco el Grande, Omitlán de Juárez y Mineral del Monte; al sur con los municipios de Pachuca de Soto y San Agustín Tlaxiaca; al oeste con los municipios de San Agustín Tlaxiaca, El Arenal y Actopan; este municipio cuenta con una superficie de 193.82 km², y representa el 0.93% de la superficie del estado, y se encuentra ubicado dentro de la región geográfica denominada como Comarca Minera.

De acuerdo a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía el municipio cuenta con 34 localidades y una población de 9,028 habitantes (INEGI, 2015).

4.3. Relieve e Hidrografía de Mineral del Chico

En cuanto a fisiografía se encuentra dentro de las provincia del Eje Neo volcánico; dentro de la subprovincia de Sierras y Llanuras de Querétaro e Hidalgo. Su territorio es completamente sierra. El municipio es montañoso con formaciones rocosas como: Pared, Cristo, Compadres, La Muela, Cervin, Escondida, Botella, Fistol, Pared Norte, Toronja, León alado, Azteca, Zorro, Cáliz, Zumate, Corazón, Cruz Grande, La Plancha, La Bruja, Crestón, Pezuña, Benito Juárez, Rosendo de la Peña, Espejo, Monja entre otros. Dignas de mención son las imponentes e interesantes peñas conocidas como Las Ventanas, Peña del Cuervo, Peñas Coloradas, El Circo del Crestón, Las Monjas y La Peña del Sumate.

En lo que respecta a la hidrología se encuentra posicionado en las región hidrológica del Pánuco; en las cuencas del río Moctezuma; dentro de las subcuencas de río Amajac(87.0%), río Actopan (12.0%) y río Tezontepec (1.0%).

Se cuentan entre los ríos más importantes el de El Milagro, río Fresco, río de los Griegos, río Peñablanca, río Los Panales, río Aguacate, río Bandola y río Amajac y las presas de la Estanzuela, El Cedral y Jaramillo contienen gran parte de líquido pluvial.

4.4. Actividades económicas dentro de Mineral del Chico

En Mineral del Chico el crecimiento y desarrollo esta principalmente ligado a las actividades agropecuarias, turísticas, y en menor porcentaje al comercio y la industria textil, estas actividades son las principales fuentes de ingreso del municipio.

El turismo en Mineral del Chico, representa, un sector estratégico, para el desarrollo económico del municipio y de la región, esta actividad genera, aproximadamente 60 millones de pesos al año, y se considera como una importante fuente de empleo para la región, no obstante la inversión para este sector representa el fortalecimiento y crecimiento de la infraestructura turística, necesaria para consolidar el turismo como una palanca fundamental para el desarrollo económico del municipio, recibe en promedio la visita de 190,000 personas al año, principalmente durante la Semana Santa, vacaciones de verano, temporada decembrinas y los fines de semana, que llegan atraídos por la oferta turística del municipio.

El turismo en esta región, es sin duda, una industria en crecimiento, misma que ya es parte del desarrollo económico de la región, con una visión integradora de servicios para la promoción, aprovechamiento del patrimonio cultural y escénico por la belleza natural de su entorno, destacándola actividad turística como una actividad principalmente económica, dinámica, fuerte y bien remunerada, por lo que se dará un impulso a este sector, con el firme objetivo de hacer del turismo una industria sustentable generadora de empleos y como fuente permanente de ingresos, representando más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

En la **tabla 1**, se muestra que la población económicamente activa la integran todas las personas de 12 y más años que realizaron algún tipo de actividad económica (población ocupada), o que buscaron activamente hacerlo (población desocupada abierta), en los dos meses previos a la semana de levantamiento, la PEA se clasifica en población ocupada y población desocupada abierta o desocupados activos. (INEGI, 2020 S/F)

Tabla 1

Población Económicamente Activa de Mineral del Chico

Población en condiciones de ocupación, de 12 años y más	Población realmente con alguna ocupación productiva	Población en condiciones de ocupación, sin estar ocupada	Población sin condiciones de ocupación productiva	Población con limitaciones físicas para oír, ver, caminar y/o hablar
5,917	2,980	2,909	2,902	394

Fuente: COESPO (Consejo Estatal de Población).

Por otro lado, la actividad agropecuaria en el municipio, es considerada una de las fuentes más importante de empleo y de ingresos económicos para las familias de la región, no obstante, cabe mencionar que el aprovechamiento de la alta fertilidad y los micro climas están técnicamente desaprovechados, muestra de ello es el siguiente cuadro de indicadores de la producción agropecuaria, destacando la agricultura, ganadería, floricultura y fruticultura.

Como se muestra en la **tabla 2**, la actividad económica que consiste en el manejo de animales domesticables con fines de producción para su aprovechamiento como alimento o insumo en ciertas actividades industriales. (SAGARPA, 2013)

Tabla 2

Tipos de especies dentro de la ganadería de Mineral del Chico

ESPECIE	No. DE CABEZAS
Ovinos	4,400
Bovinos	4,340
Caprinos	3,800
Porcinos	1,900

Fuente: elaboración propia.

Se observa en la **tabla 3**, que se trata de las técnicas y procedimientos que permiten impulsar y controlar la reproducción de peces y de otros animales acuáticos como los mariscos. La piscicultura puede aplicarse en peceras, estanques, ríos u otros espacios que tengan el agua como medio principal.

Tabla 3

Piscicultura de Mineral del Chico

No. DE ESTANQUES	ESPECIE	PRODUCCIÓN ANUAL (aprox.)
12	trucha	3.6 Toneladas

Fuente: elaboración propia.

Tal como se muestra en la **tabla 4**, los cultivos temporales crecen en praderas artificiales que normalmente se utilizan en forma intensiva, con cortes por año. Contiene tres grandes grupos de forrajes: pastos, incluidos los cereales cosechados verdes; legumbres, incluidas las legumbres cosechadas verdes; raíces y tubérculos que se cultivan para forraje. Todos se pueden utilizar para alimentar a los animales como alimento verde; como heno, es decir cultivos cosechados en seco o se dejan secar si se cosecha verde; o como productos ensilados. El ensilaje es un método de conservación de forraje verde a través de la fermentación que retarda la pudrición. (SAGARPA, 2013)

Tabla 4

Tipos de Cultivo Temporal en Mineral del Chico

CULTIVO	HECTÁREAS SEMBRADAS	PRODUCCIÓN
Maíz	300	900 ton./año
Frijol	250	250 ton./año
Avena y Otros	100	50 ton. /año

Fuente: elaboración propia.

Se explica en la **tabla 5**, la floricultura es una disciplina que consiste en cultivar diferentes tipos de flores y plantas ornamentales de manera industrializada. A través de los años, esta actividad se ha convertido en una de las más rentables en el sector agrícola, ya que permite obtener una importante derrama económica gracias a la demanda que se genera en el mercado tanto nacional como internacional. (SAGARPA, 2020)

Tabla 5*Floricultura dentro de Mineral del Chico*

No. DE INVERNADEROS	ESPECIE	PRODUCCIÓN ANUAL	INGRESOS ANUALES (aprox.)
18	Rosas, y otras	300,000 docenas (aprox.)	\$ 8,000,000.00

Fuente: Dirección Municipal de Proyectos Productivos y Desarrollo Rural.

CAPÍTULO V. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se realiza un análisis descriptivo en la empresa Paraíso ubicada en Mineral del Chico, Hidalgo; utilizando un instrumento de 84 preguntas dividido en tres dimensiones: liderazgo, comunicación y toma de decisiones; aplicado a toda la población (11 trabajadores), que labora en estos momentos en la organización considerada como una pequeña empresa de acuerdo a los estándares de la Secretaría de Economía.

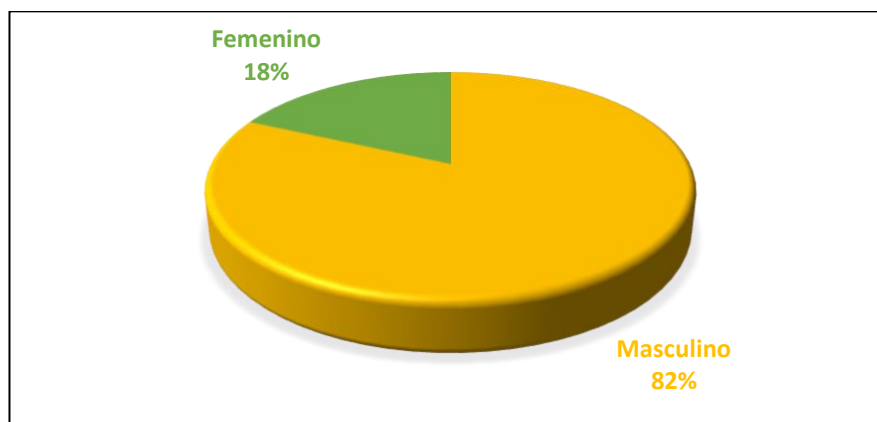
5.1. Resultados del análisis de la información

En siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos del instrumento de investigación aplicado al recurso humano de la empresa Paraíso.

Como se aprecia en la **gráfica 1**, de las personas encuestadas, el 82% son del género masculino y solo el 18% del género femenino, esto debido a la baja de trabajadores que se dan con frecuencia dentro de la empresa, sobre todo por la situación que se está viviendo actualmente en la que muchos trabajadores renunciaron definitivamente.

Gráfica 1

Género de los empleados



Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **tabla 6**, se muestra la media (suma de todos los datos dividida entre el número total de datos) del género de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de masculino con un valor de 9, mientras que el rango femenino tiene un valor de 2.

Tabla 6

Media del género de los empleados

	Variable X	Frec. Absoluta f	Frec. Acumulada F	x.f
Femenino	1	2	2	2
Masculino	2	9	11	18
	Total	11		20

Fuente: elaboración propia.

$$\bar{x} = \frac{x_1 \cdot f_1 + x_2 \cdot f_2 + \dots + x_n \cdot f_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{20}{11} = 1.81$$

11

En la **tabla 7**, se muestra la mediana (en un conjunto de números es el número medio, después de haberlos ordenado de mayor a menor) del género de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de masculino con un valor de 9, mientras que el rango femenino tiene un valor de 2.

Tabla 7

Mediana del género de los empleados

	Variable X	Frec. Absoluta f
Femenino	1	2
Masculino	2	9
	Total	11

Fuente: elaboración propia.

$$M_e = \frac{\sum x}{2}$$

$$M_e = \frac{11}{2} = 5.5$$

En la **tabla 8**, se muestra la moda (en un conjunto de números es el número que más aparece) del género de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de masculino con un valor de 9, mientras que el rango femenino tiene un valor de 2.

Tabla 8

Moda del género de los empleados

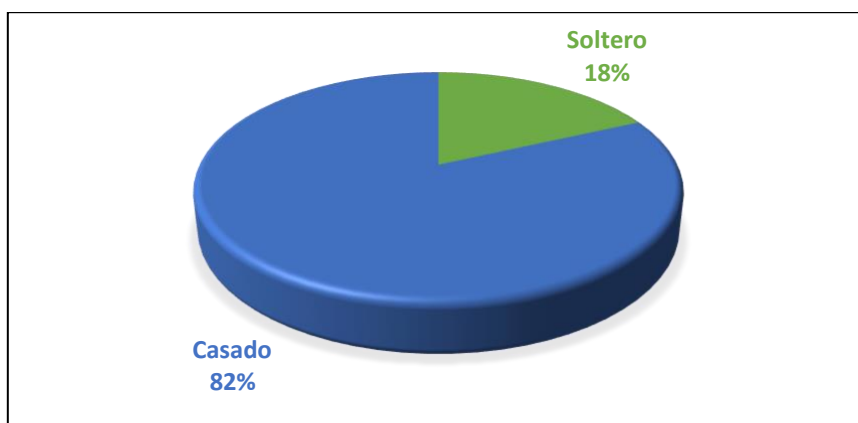
	Variable X	Frec. Absoluta f
Femenino	1	2
Masculino	2	9
	Total	11

Fuente: elaboración propia.

En la **gráfica 2**, se observa que la mayor parte del personal encuestado un 82% su condición civil es casado y solo un 18 % es de condición soltero, la condición civil de los trabajadores no se considera como factor de que empeore la realización de sus actividades.

Gráfica 2

Estado Civil de los empleados



Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **tabla 9**, se muestra la media (suma de todos los datos dividida entre el número total de datos) del estado civil de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de casado con un valor de 9, mientras que el rango soltero tiene un valor de 2.

Tabla 9

Media del estado civil de los empleados

	Variable X	Frec. Absoluta f	Frec. Acumulada F	x.f
Soltero	1	2	2	2
Casado	2	9	11	18
	Total	11		20

Fuente: elaboración propia.

$$\bar{x} = \frac{x_1 \cdot f_1 + x_2 \cdot f_2 + \dots + x_n \cdot f_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{20}{11} = 1.81$$

11

En la **tabla 10**, se muestra la mediana (en un conjunto de números es el número medio, después de haberlos ordenado de mayor a menor) del estado civil de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de casado con un valor de 9, mientras que el rango soltero tiene un valor de 2.

Tabla 10

Mediana del estado civil de los empleados

	Variable X	Frec. Absoluta f
Soltero	1	2
Casado	2	9
	Total	11

Fuente: elaboración propia.

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{2}$$

$$\bar{x} = \frac{11}{2} = 5.5$$

En la **tabla 11**, se muestra la moda (en un conjunto de números es el número que más aparece) del género de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de casado con un valor de 9, mientras que el rango soltero tiene un valor de 2.

Tabla 11

Moda del estado civil de los empleados

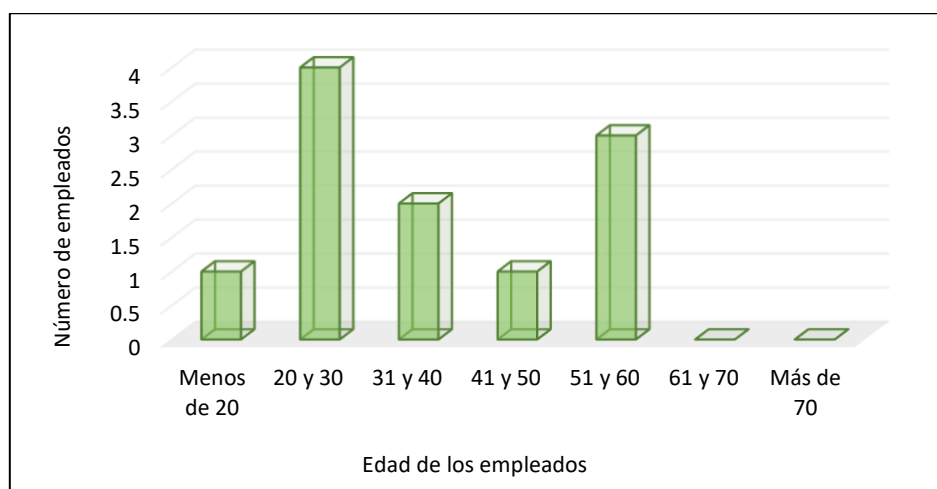
	Variable X	Frec. Absoluta f
Soltero	1	2
Casado	2	9
	Total	11

Fuente: elaboración propia.

En la **gráfica 3**, se aprecia que la mayoría del personal oscila en una edad de 20 a 30 años y que solo hay 3 personas mayores de 50, pero ninguna mayor a los 60 años.

Gráfica 3

Edad de los empleados



Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **tabla 12**, se muestra la media (suma de todos los datos dividida entre el número total de datos) de la edad de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de 21 a 30 años con un valor de 4, mientras que los rangos de 15 a 20 y 41 a 50 años tienen un valor de 1.

Tabla 12

Media de la edad de los empleados

	Intervalos	Marca de clase x	Frec. Absoluta f	Frec. Acumulada F	x.f
1	15 – 20	17.5	1	1	17.5
2	21 - 30	25.5	4	5	102
3	31 - 40	35.5	2	7	71
5	41 - 50	45.5	1	8	45.5
5	51 - 60	55.5	3	11	166.5
6	61 - 70	65.5	0	0	0
7	71 - 80	75.5	0	0	0
	Total		11		402.5

Fuente: elaboración propia.

$$\bar{x} = \frac{x_1 \cdot f_1 + x_2 \cdot f_2 + \dots + x_n \cdot f_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{402.5}{11} = \mathbf{36.863}$$

En la **tabla 13**, se muestra la mediana (en un conjunto de números es el número medio, después de haberlos ordenado de mayor a menor) de la edad de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de 21 a 30 años con un valor de 4, mientras que los rangos de 15 a 20 y 41 a 50 años tienen un valor de 1.

Tabla 13

Mediana de la edad de los empleados

	Intervalos	Marca de clase X	Frec. Absoluta f	Frec. Acumulada F
1	15 – 20	17.5	1	1
2	21 - 30	25.5	4	5
3	31 - 40	35.5	2	7
5	41 - 50	45.5	1	8
5	51 - 60	55.5	3	11
6	61 - 70	65.5	0	0
7	71 - 80	75.5	0	0
	Total		11	

Fuente: elaboración propia.

$$posición = \frac{n + 1}{2} =$$

$$posición = \frac{11+1}{2} = \frac{12}{2} = 6$$

$$M_e = L_i + \frac{\frac{n}{2} - F_{i-1}}{f_i} \cdot A_i =$$

$$M_e = 31 + \frac{5.5 - 5}{2} \cdot 9 =$$

$$M_e = 40.25$$

En la **tabla 14**, se muestra la moda (en un conjunto de números es el número que más aparece) de la edad de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de 21 a 30 años con un valor de 4, mientras que los rangos de 15 a 20 y 41 a 50 años tienen un valor de 1.

Tabla 14

Moda de la edad de los empleados

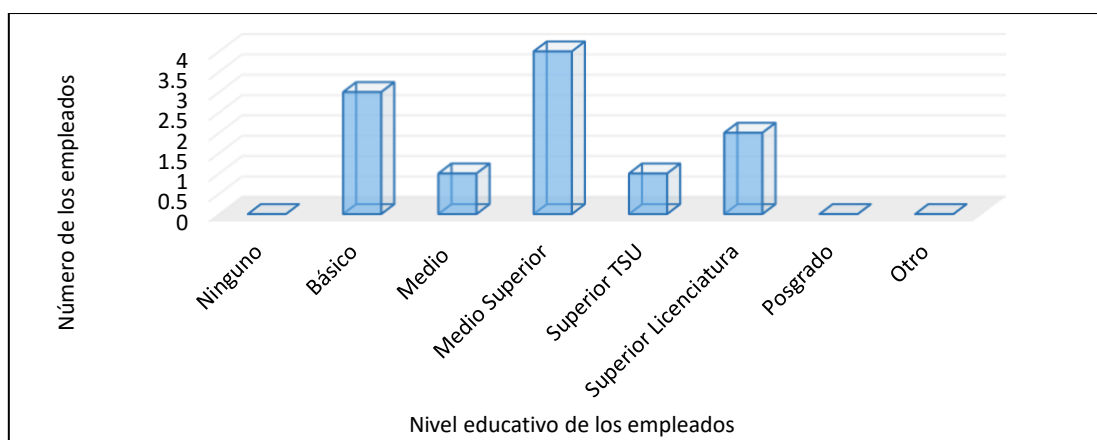
	Intervalos	Marca de clase X	Frec. Absoluta f	Frec. Acumulada F
1	15 - 20	17.5	1	1
2	21 - 30	25.5	4	5
3	31 - 40	35.5	2	7
5	41 - 50	45.5	1	8
5	51 - 60	55.5	3	11
6	61 - 70	65.5	0	0
7	71 - 80	75.5	0	0
	Total		11	

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la **gráfica 4**, la mayor parte de los trabajadores cuentan con un nivel de estudios medio superior, y solo 2 trabajadores cuentan con una licenciatura, pero habiendo también personas que solo cuentan con un nivel básico.

Gráfica 4

Nivel Educativo de los empleados



Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **tabla 15**, se muestra la media (suma de todos los datos dividida entre el número total de datos) del nivel educativo de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de medio superior con un valor de 4, mientras que los rangos medio y superior TSU tienen un valor de 1.

Tabla 15*Media del nivel educativo de los empleados*

	Variable X	Frec. Absoluta f	Frec. Acumulada F	x.f
Ninguno	1	0	0	0
Básico	2	3	3	6
Medio	3	1	4	3
Medio Superior	4	4	8	18
Superior TSU	5	1	9	5
Superior Licenciatura	6	2	11	12
Posgrado	7	0	0	0
Otro	8	0	0	0
	Total	11		44

Fuente: elaboración propia.

$$\bar{x} = \frac{x_1 \cdot f_1 + x_2 \cdot f_2 + \dots + x_n \cdot f_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{44}{11} = 4$$

11

En la **tabla 16**, se muestra la mediana (en un conjunto de números es el número medio, después de haberlos ordenado de mayor a menor) del nivel educativo de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de medio superior con un valor de 4, mientras que los rangos medio y superior TSU tienen un valor de 1.

Tabla 16*Mediana del nivel educativo de los empleados*

	Variable X	Frec. Absoluta f	Frec. Acumulada F
Ninguno	1	0	0
Básico	2	3	3
Medio	3	1	4
Medio Superior	4	4	8
Superior TSU	5	1	9
Superior Licenciatura	6	2	11
Posgrado	7	0	0
Otro	8	0	0
	Total	11	

Fuente: elaboración propia.

$$M e = 0, 0, 0, 1, 1, 2, 3, 4$$

$$M_e = \frac{\sum x}{2}$$

$$M_e = \frac{1+1}{2} = 1$$

En la **tabla 17**, se muestra la moda (en un conjunto de números es el número que más aparece) del nivel educativo de los empleados donde el rango de mayor incidencia fue el de medio superior con un valor de 4, mientras que los rangos medio y superior TSU tienen un valor de 1.

Tabla 17

Moda del nivel educativo de los empleados

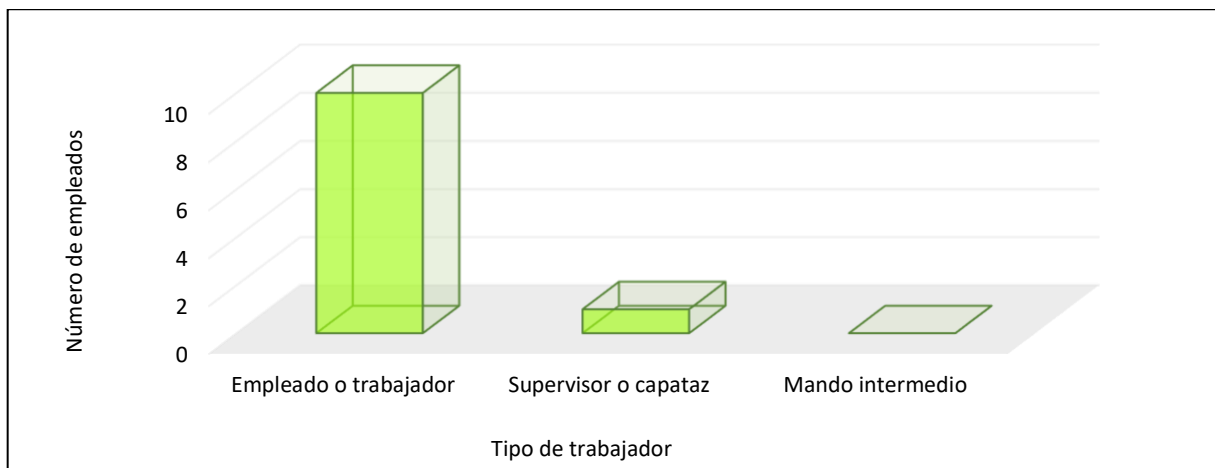
	Variable X	Frec. Absoluta f	Frec. Acumulada F
Ninguno	1	0	0
Básico	2	3	3
Medio	3	1	4
Medio Superior	4	4	8
Superior TSU	5	1	9
Superior Licenciatura	6	2	11
Posgrado	7	0	0
Otro	8	0	0
	Total	11	

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente **gráfica 5**, se aprecia que solo hay una persona que toma el rol de mando dentro de la empresa, y los otros solo son empleados o trabajadores, es por esto que la línea de mando no está clara para los ellos.

Gráfica 5

Categoría Laboral dentro de la empresa

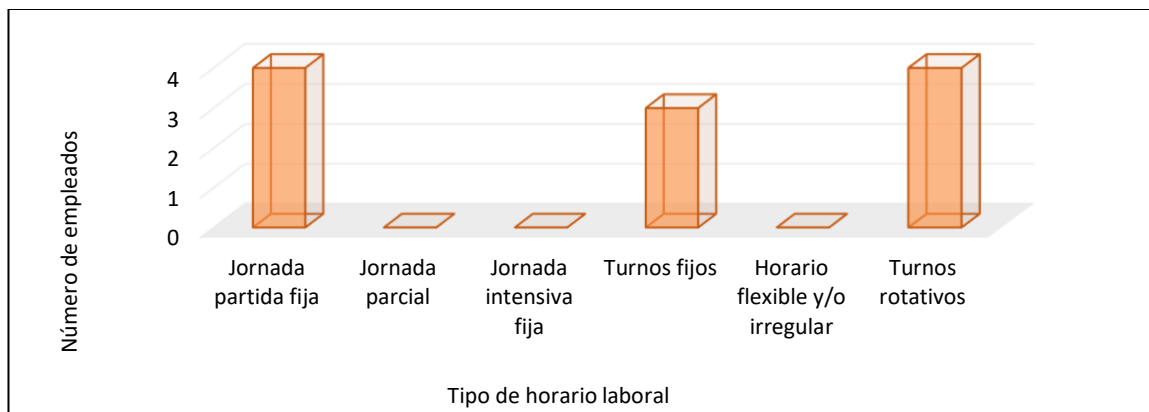


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 6**, se puede notar que los horarios más empleados son los de jornada partida fija y los turnos rotativos, esto se debe al tipo de puesto o función que tiene cada trabajador dentro de la empresa.

Gráfica 6

Tipos de horarios dentro de la empresa

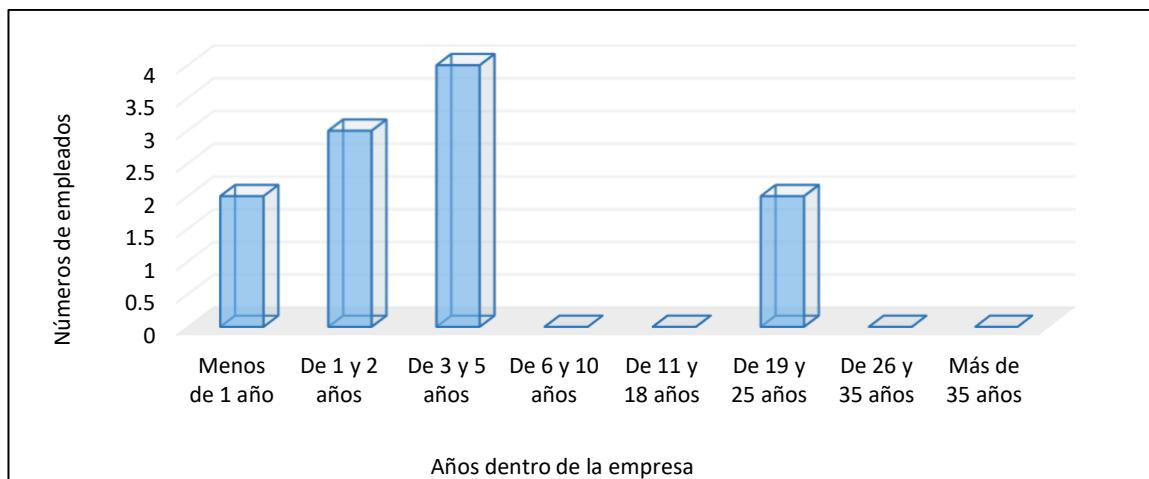


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede observar en la **gráfica 7**, que la mayoría de las personas encuestadas tienen menos de 5 años dentro de la empresa, esto debido al cambio constante de personal que se da dentro de la misma, habiendo solo 2 personas que tienen más de 20 años en la empresa, dando como resultado, estar capacitando continuamente al personal de nuevo ingreso.

Gráfica 7

Antigüedad de los empleados

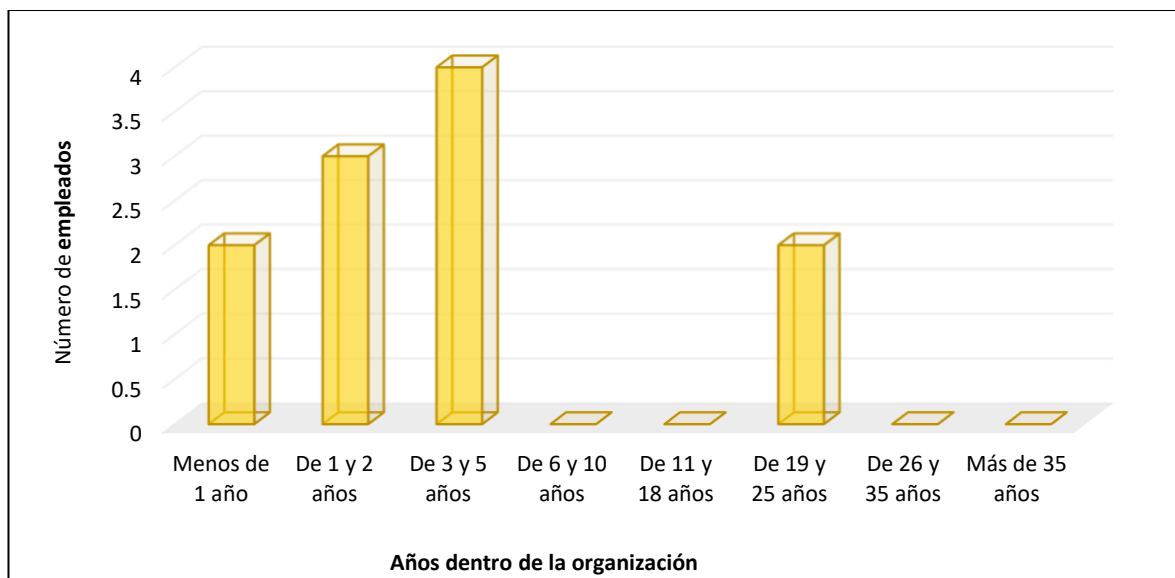


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se observa en la **gráfica 8**, que el personal que aun trabaja en la organización tiene menos de 5 años dentro de la misma, y muy pocas son las que cuentan con más años dentro de la misma, esto debido a que las personas contratadas no duran en su trabajo por diversas razones como: no les agrada su horario, los salarios no se les hace suficiente, no les agrada la forma de trabajar, etc.

Gráfica 8

Antigüedad en la organización

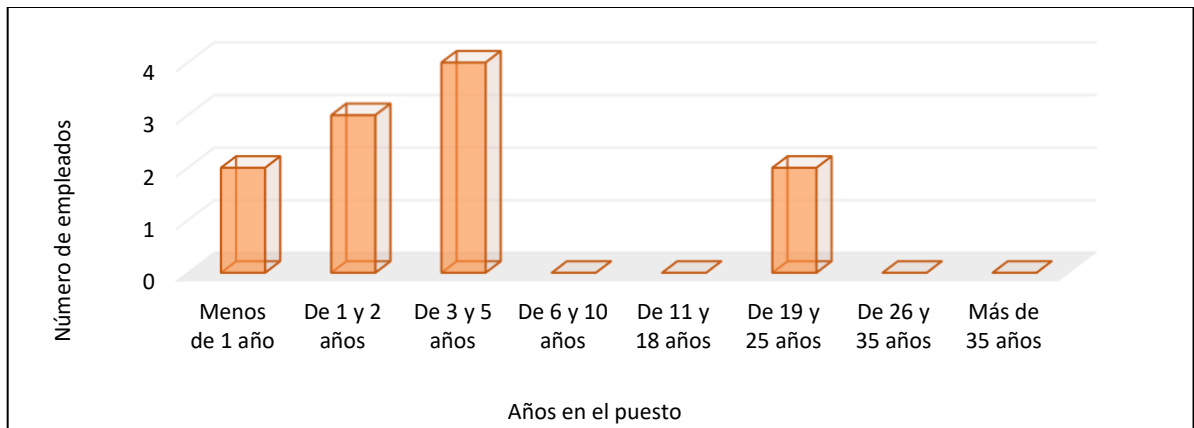


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 9**, se muestra que la mayoría de las personas encuestadas cuentan que el tiempo que llevan dentro de la empresa es el mismo que tienen dentro de su puesto de trabajo desde que comenzaron a trabajar para la organización.

Gráfica 9

Antigüedad en el puesto

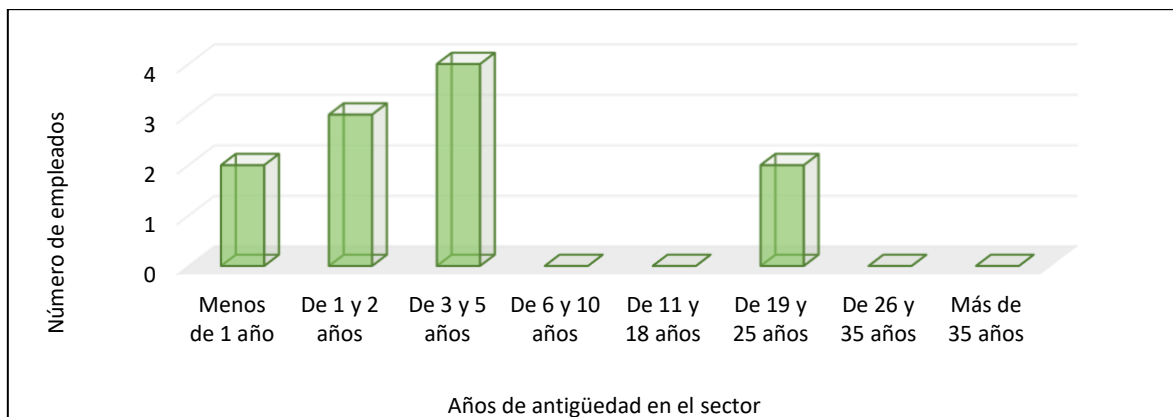


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 10**, se muestra que los empleados cuentan que el tiempo que llevan dentro de la empresa es el mismo que tienen dentro del sector, que en este caso es el turístico.

Gráfica 10

Antigüedad en el sector

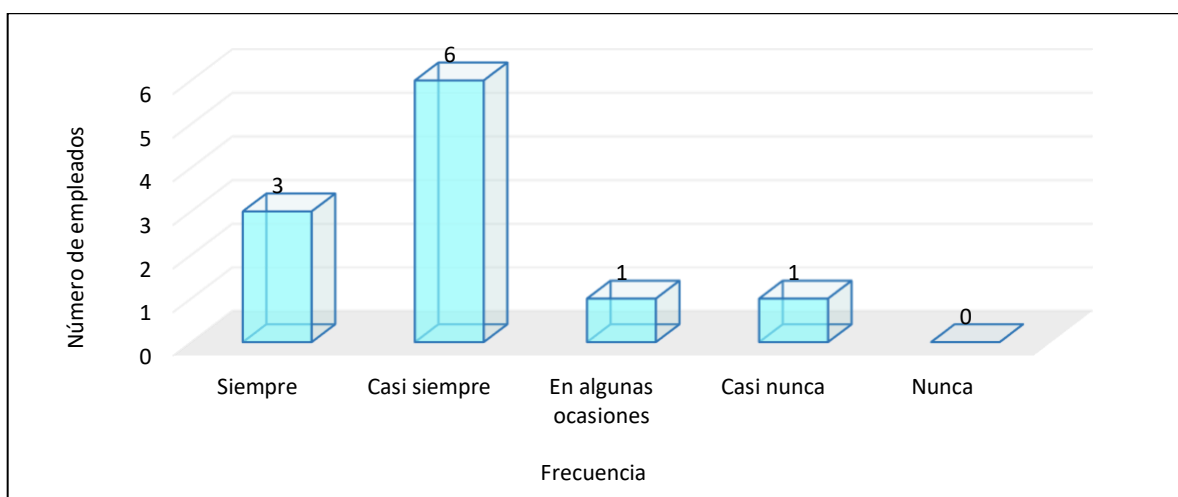


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 11**, se observa que la mayoría de veces los trabajadores son libres en la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades, con lo cuál si no son situaciones difíciles, ellos mismos pueden resolverlo sin necesidad de solicitar ayuda externa retirando de sus funciones a otro empleado.

Gráfica 11

El trabajador es libre de solucionar sus problemas

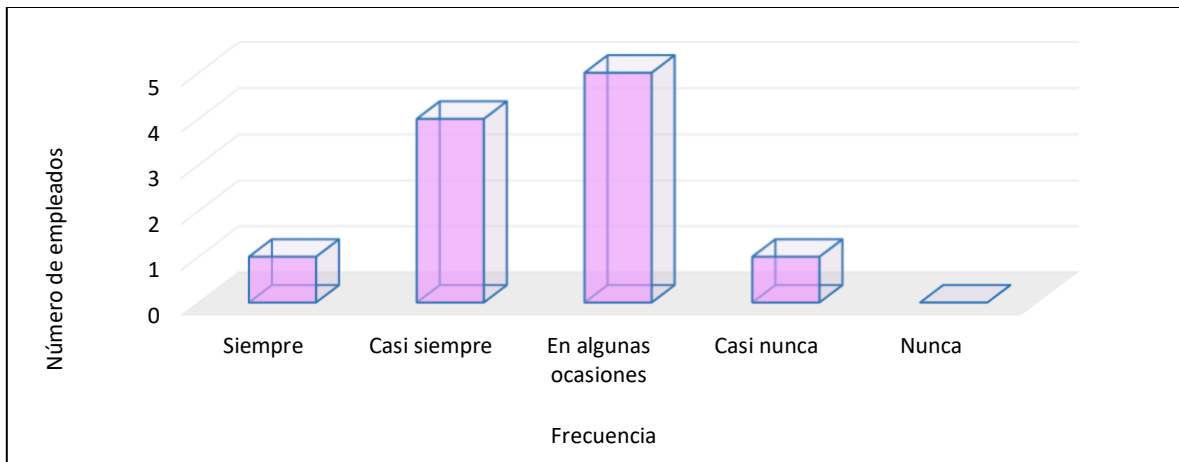


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede apreciar en la **gráfica 12**, que los empleados no siempre se sienten parte de un mismo equipo dentro de la organización, ya sea por diferentes motivos como la falta de comunicación o por el simple hecho de que no los hacen sentir miembros del equipo.

Gráfica 12

Los trabajadores se sienten parte de un equipo

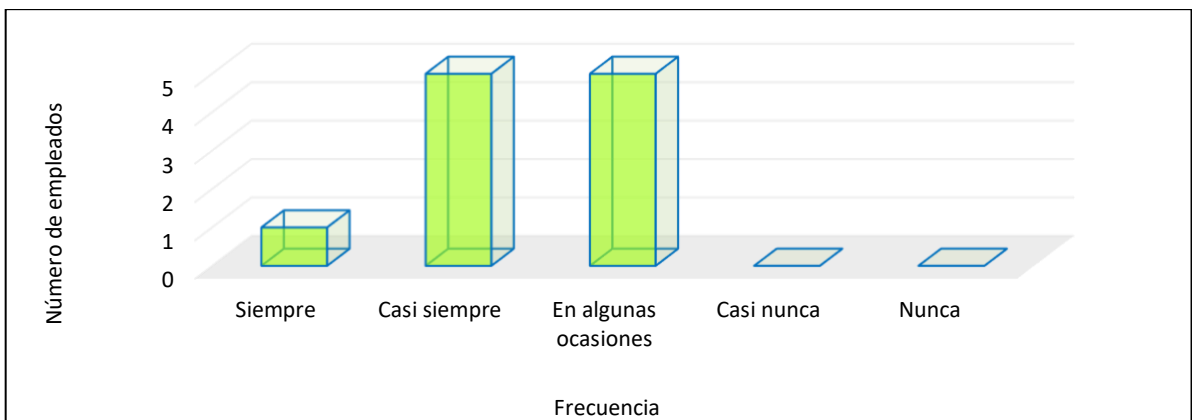


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se aprecia en la **gráfica 13**, que en mayor parte los empleados se sienten comprometidos con sus actividades dentro del trabajo, pero también existe un alto porcentaje de empleados que solo en ocasiones se sienten comprometidos, esto se puede derivar tal vez, a la falta de motivación por parte de sus superiores o de ellos mismos.

Gráfica 13

Los trabajadores se sienten comprometidos

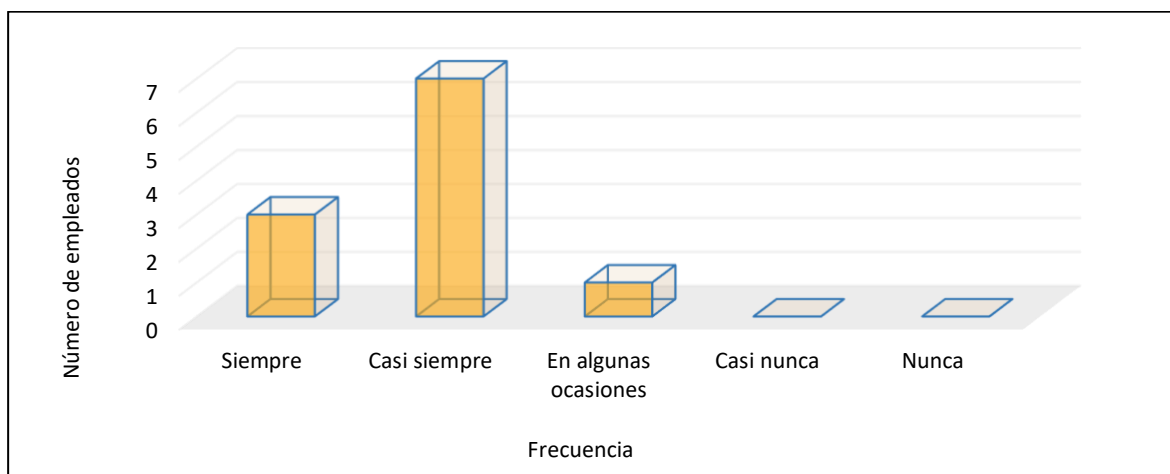


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicada

En la **gráfica 14**, se puede notar que dentro de la organización existe respeto por parte de los superiores hacia los demás trabajadores, esto facilita el trabajo y convivencia dentro de la empresa.

Gráfica 14

Los superiores tratan con respeto a sus trabajadores

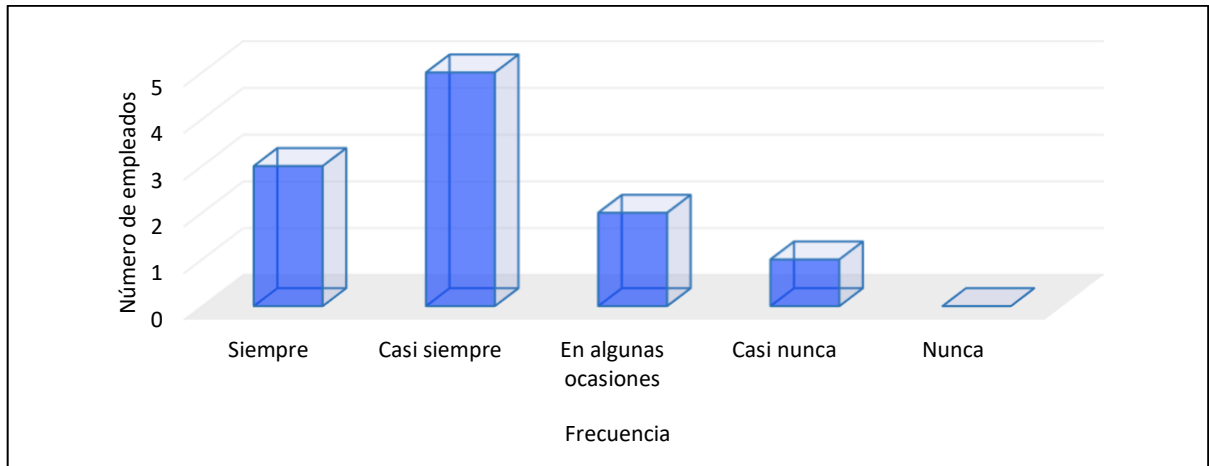


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 15**, se aprecia que, si bien el jefe si orienta a sus trabajadores, existen ocasiones en las que no lo hace, y esto genera dudas y confusión a la hora de realizar sus actividades dentro de la empresa, por lo que, los resultados pueden no ser los esperados.

Gráfica 15

Se recibe la orientación necesaria

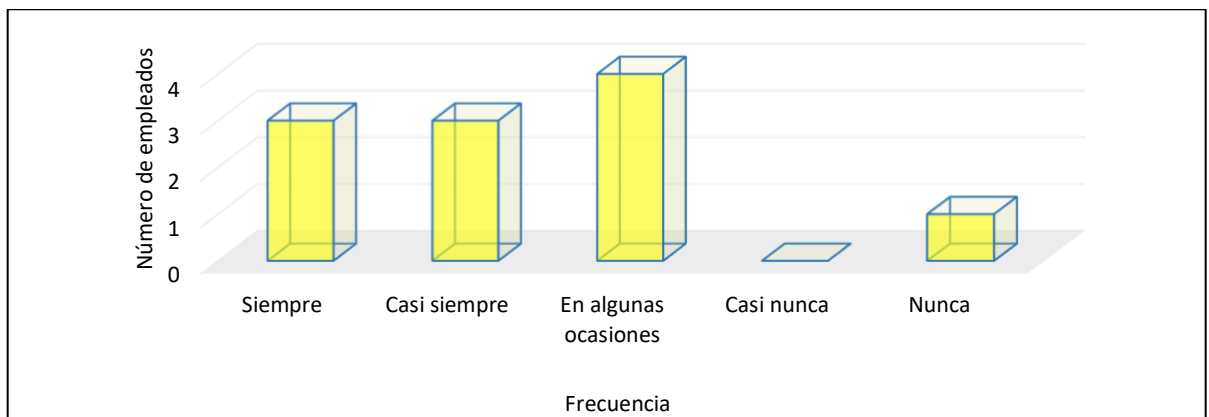


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede observar en la **gráfica 16**, que el jefe solo en algunas ocasiones mantiene una actitud abierta para recibir propuestas de los trabajadores relacionadas al trabajo, esto podría generar molestia y desinterés por parte de los trabajadores no escuchados, llevándolos a la desmotivación y al no comprometerse con su trabajo.

Gráfica 16

Existe una actitud abierta por parte del jefe

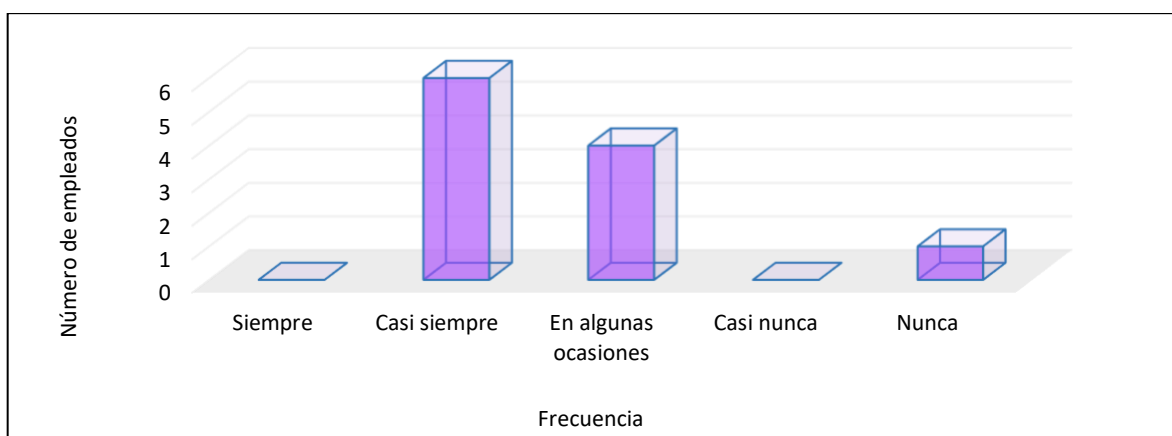


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Tal como lo muestra la **gráfica 17**, el jefe tiene dificultades para guiar a los trabajadores para que estos cumplan con los objetivos de la organización, esto sin duda es una problemática dentro de la empresa ya que el jefe debe ser el guía de los empleados para resolver sus dudas o problemas.

Gráfica 17

Al jefe se le dificulta guiar a los trabajadores

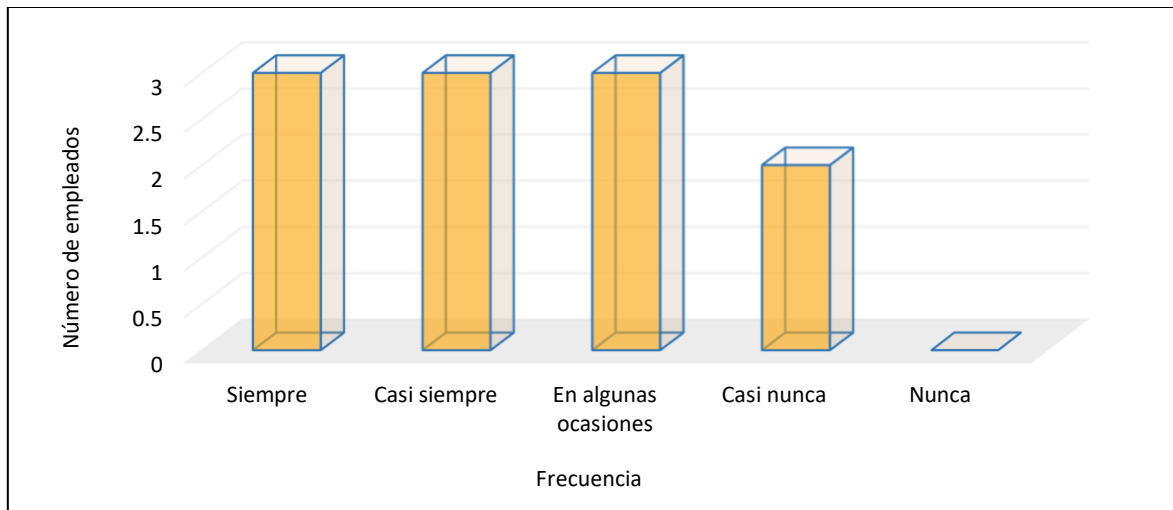


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se muestra en la **gráfica 18**, que la opinión de los empleados sobre el apoyo que reciben del jefe en la realización de sus tareas es muy variado, esto puede depender quizá del área donde laboran o del tipo de jefe que tienen.

Gráfica 18

Todos reciben apoyo del jefe

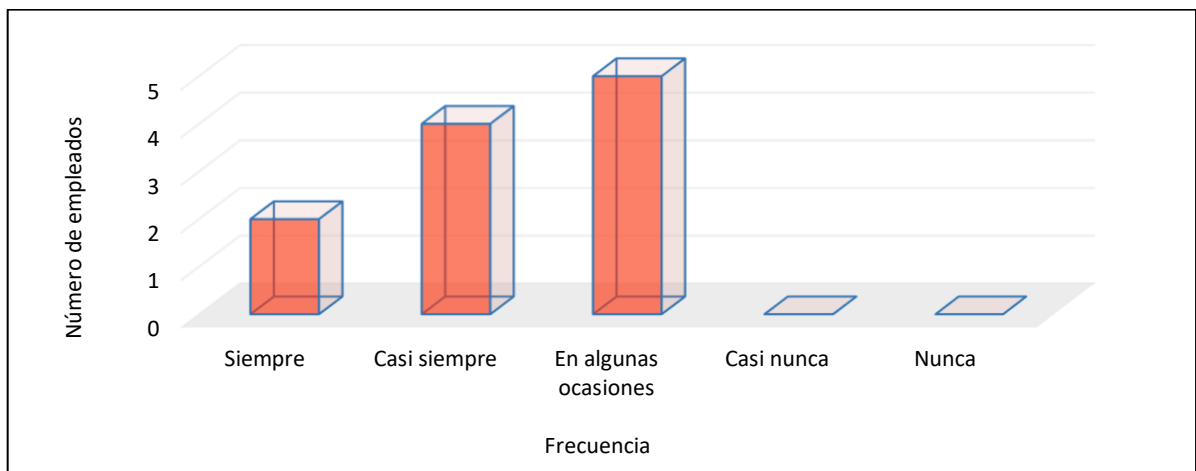


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede apreciar en la **gráfica 19**, que no es muy común que los jefes hagan sentir útiles a los trabajadores en todos los sentidos, es por eso que tampoco pueden sentirse miembros de un mismo equipo dentro de la organización.

Gráfica 19

Se hace sentir útil al trabajador

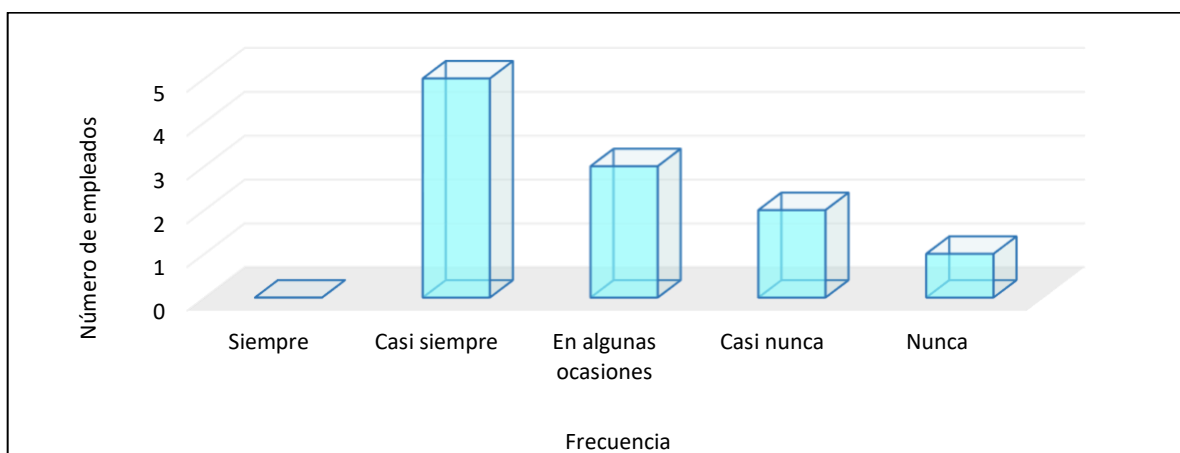


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 20**, se puede percibir que el jefe dificulta la comprensión de las actividades que deben realizar los trabajadores, este problema puede derivarse a que el jefe o superior no tiene la capacitación suficiente o necesaria para transmitirla a los empleados, lo que genera que ellos no cumplan con los objetivos establecidos.

Gráfica 20

El jefe dificulta la comprensión de las actividades

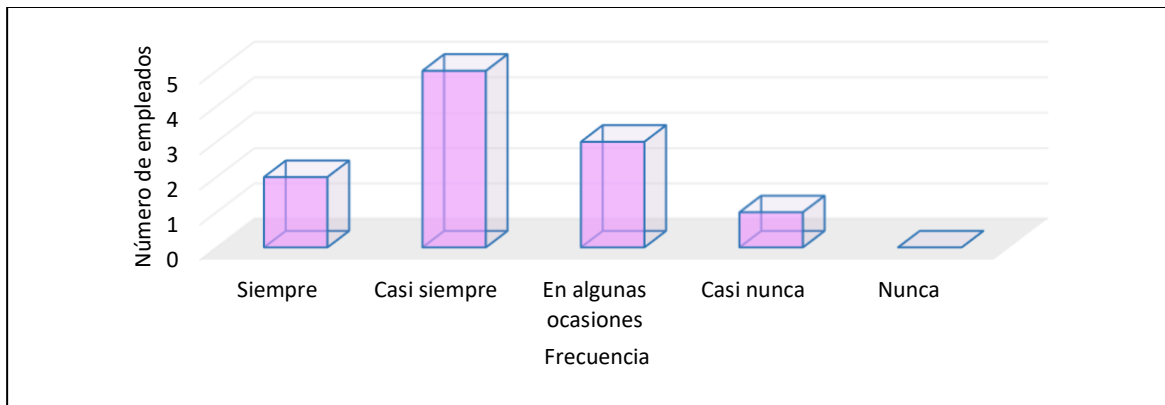


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 21**, se muestra que existe respeto de los trabajadores hacia el jefe, sin importar las circunstancias, y es importante porque facilita el trabajo y la relación jefe – trabajador.

Gráfica 21

El jefe cuenta con el respeto de los trabajadores

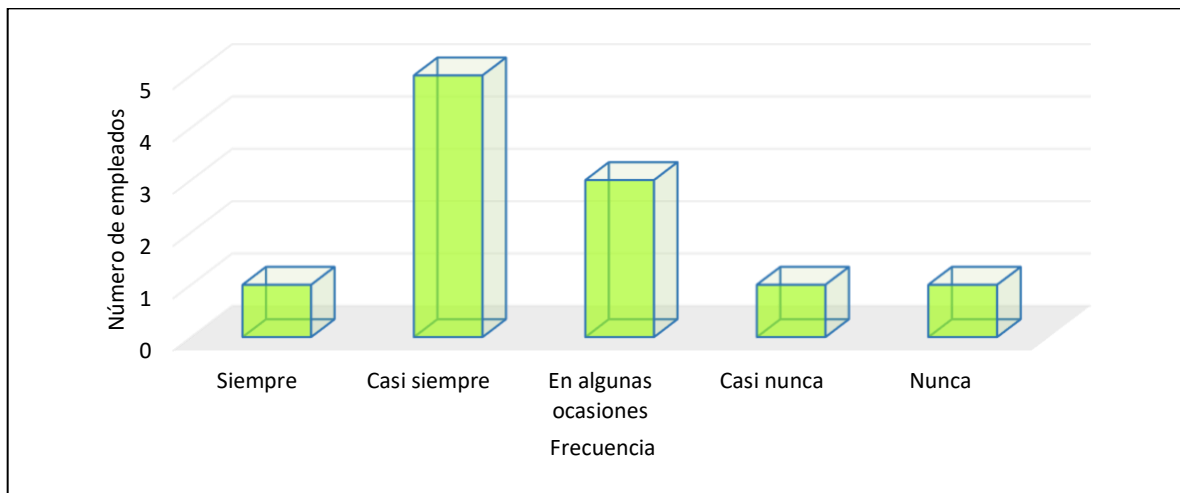


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede notar en la **gráfica 22**, que el jefe tiene dificultades a la hora de guiar a los trabajadores para que estos cumplan con los objetivos de la empresa y no obtengan los resultados deseados, esto crea incertidumbre dentro de los empleados.

Gráfica 22

Al jefe se le dificulta guiar a los trabajadores hacia el objetivo de la empresa

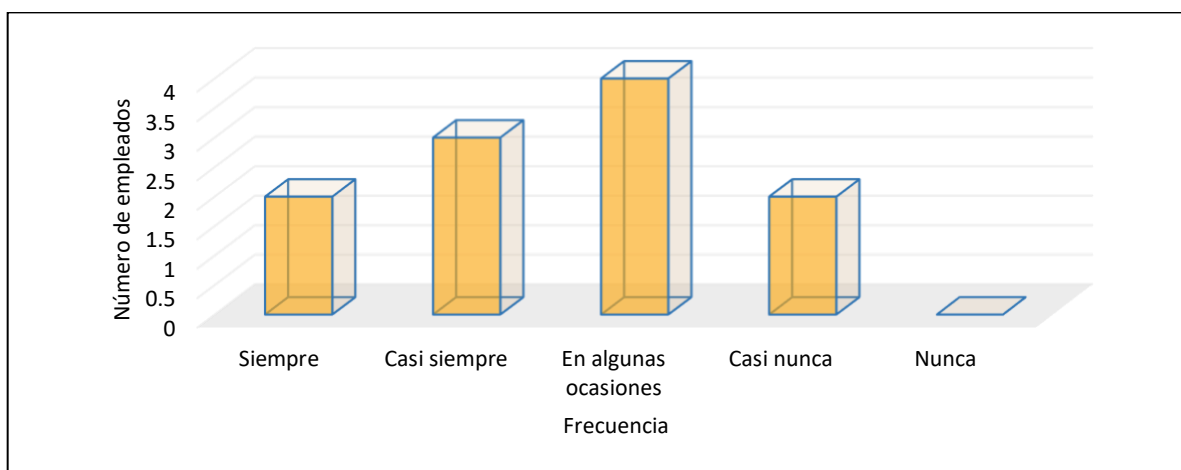


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 23**, se puede apreciar que los empleados no siempre reciben la orientación necesaria por parte de su jefe en cualquier situación, lo que genera a su vez desconfianza y falta de compromiso hacia su trabajo.

Gráfica 23

Se recibe la orientación necesaria del jefe

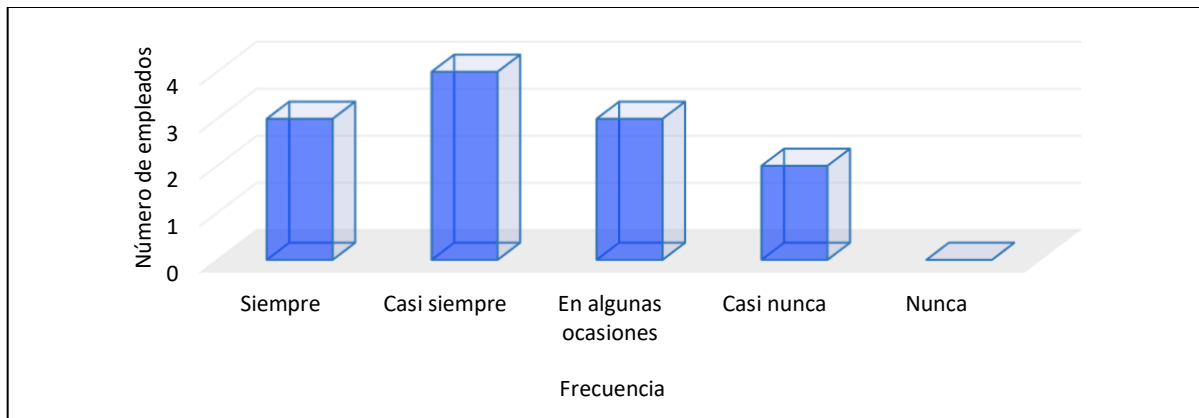


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede percibir en la **gráfica 24**, que el jefe en la mayoría de las ocasiones reconoce las fortalezas que tienen sus trabajadores, y esto puede motivarlos a comprometerse con sus labores, ya que el sentirse reconocido ayuda a querer superarse.

Gráfica 24

Se reconocen las fortalezas de los trabajadores

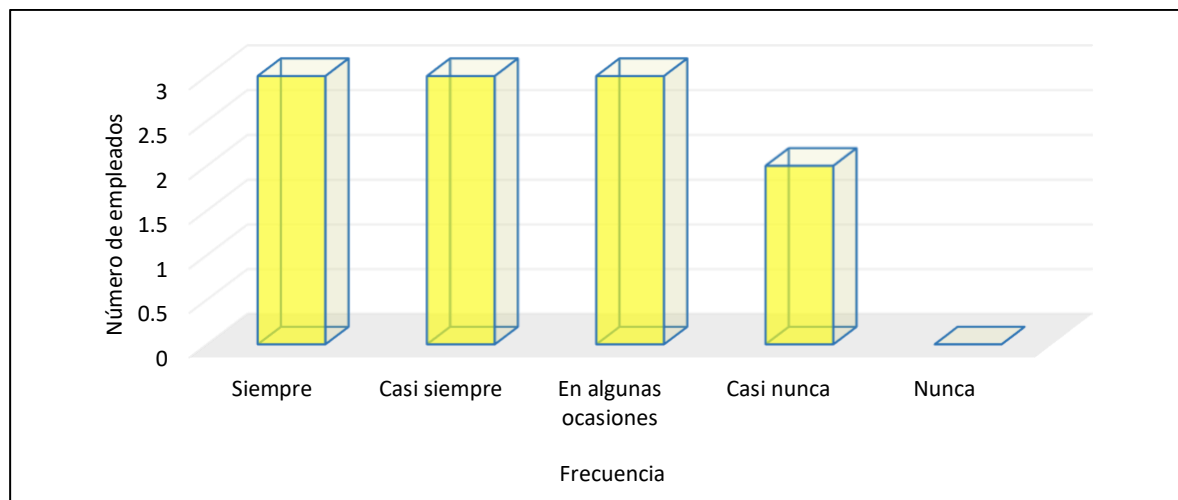


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se observa en la **gráfica 25**, que la opinión de los trabajadores encuestados sobre si el jefe propone mejores maneras de realizar el trabajo es muy variado, esto puede depender sobre todo del área de trabajo a la que pertenecen o si el jefe tiene los conocimientos necesarios para proponer mejores maneras.

Gráfica 25

Se proponen mejores maneras para realizar el trabajo

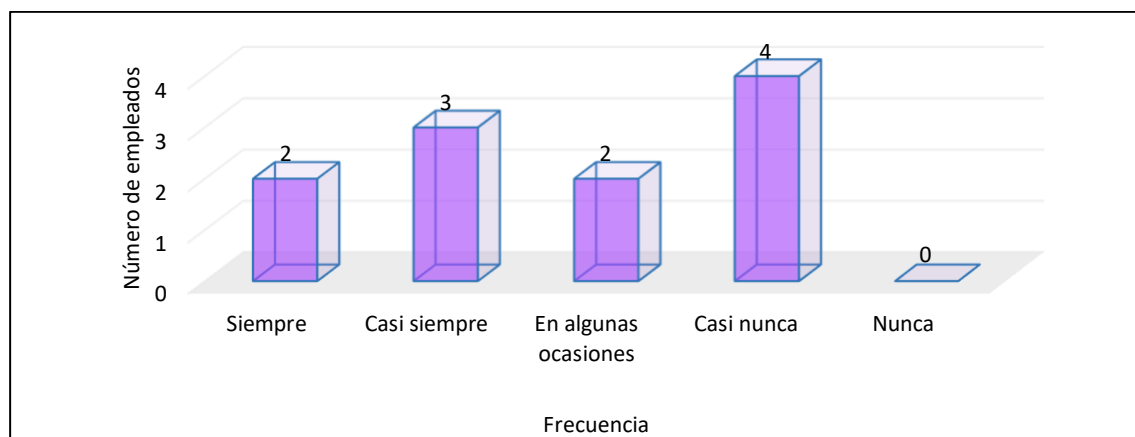


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede percibir en la **gráfica 26**, que la mayor parte de los trabajadores encuestados, no están conformes con la capacidad que tienen los jefes a la hora de tomar decisiones, esto se puede deber a que tal vez no se cuenta con los conocimientos suficientes para tomar decisiones.

Gráfica 26

Conformidad con la capacidad del jefe en la toma de decisiones

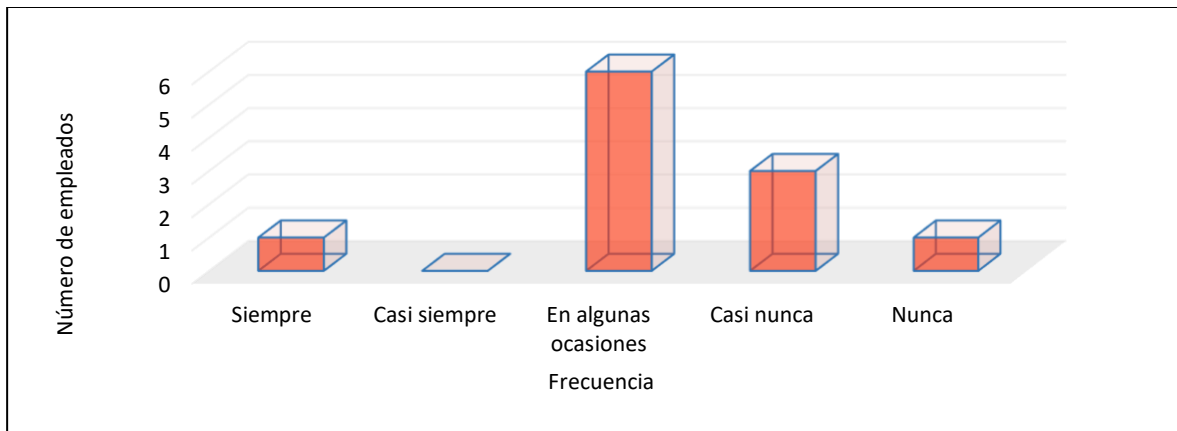


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 27**, se observa que el jefe influye de forma negativa en la manera de realizar las actividades, generando la falta de compromiso de los trabajadores hacia sus actividades laborales o a tomar decisiones erradas.

Gráfica 27

El jefe influye de manera negativa

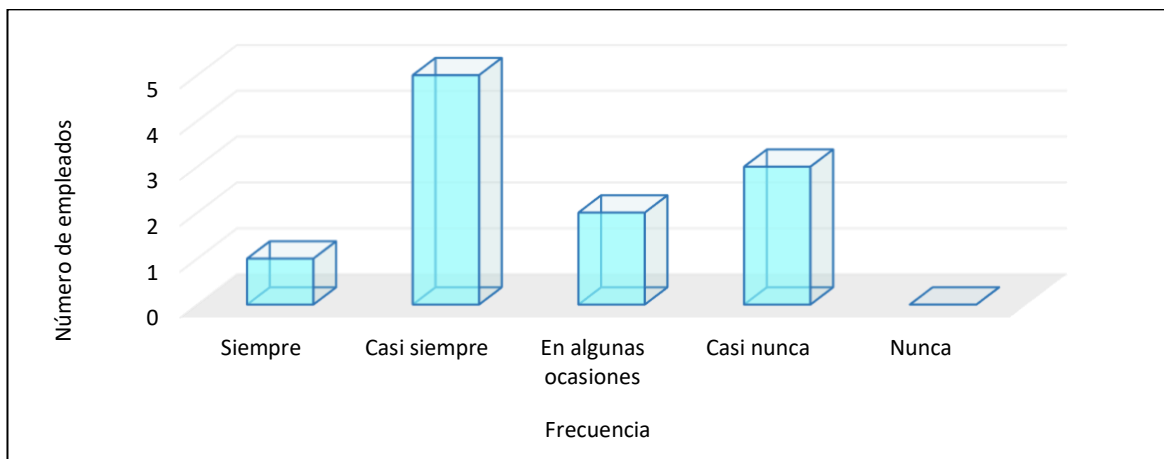


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se observa en la **gráfica 28**, que los empleados consideran que el jefe la mayoría de las veces sabe motivarlos en todos los aspectos, esto es un punto positivo porque genera mayor compromiso y mejor ambiente laboral.

Gráfica 28

El jefe motiva a los empleados

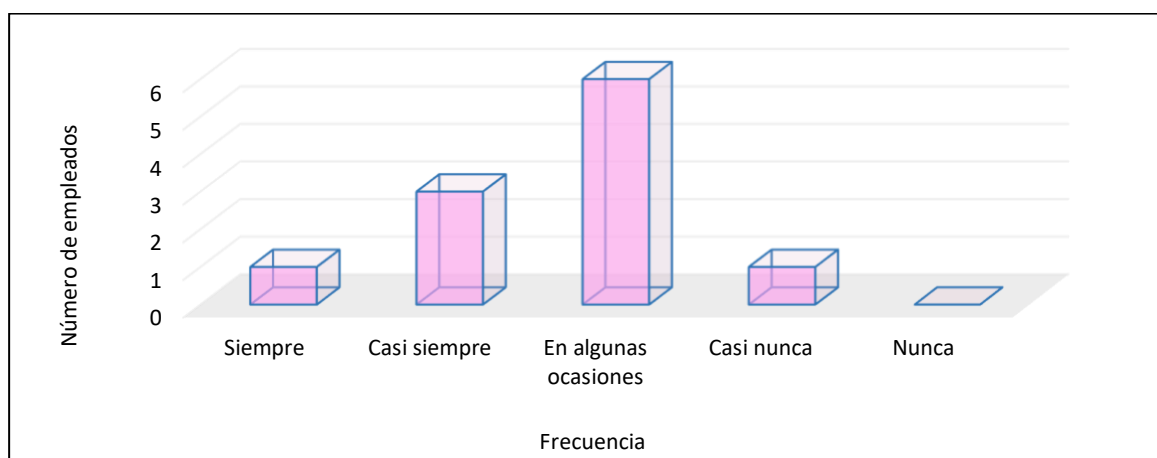


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicad

Tal como se aprecia en la **gráfica 29**, y como lo hemos observado en otras preguntas, existe una falta de capacitación por parte de los jefes para poder dirigir a los trabajadores de una manera eficiente.

Gráfica 29

El jefe sabe dirigir

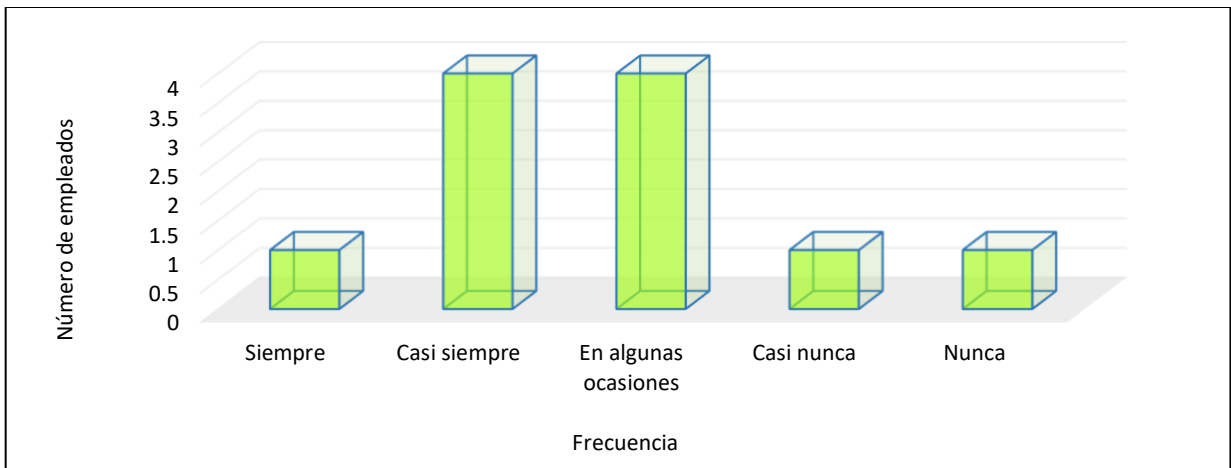


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede apreciar en la **gráfica 30**, que el jefe tiene problemáticas a la hora de delegar responsabilidades o actividades hacia sus trabajadores, creando dudas e incertidumbre entre ellos.

Gráfica 30

El jefe no sabe delegar

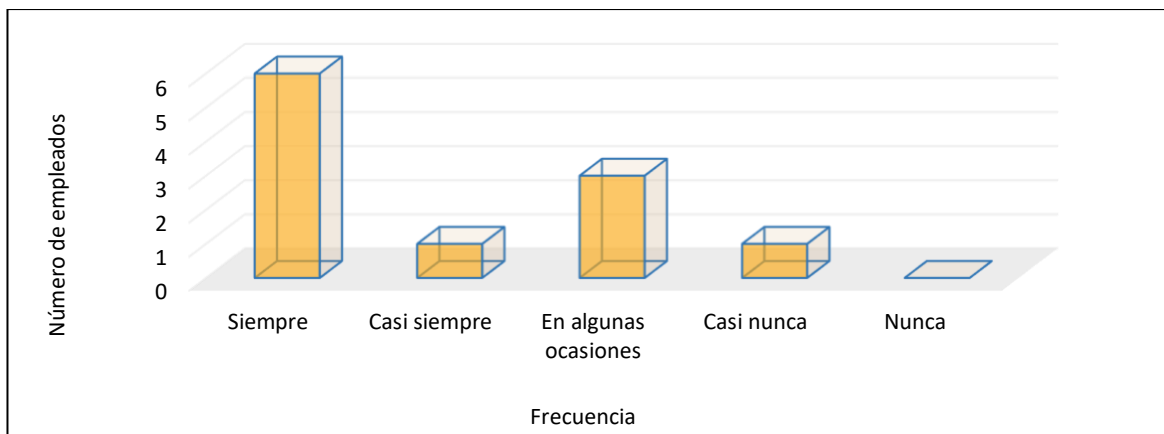


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 31**, se puede observar que la mayor parte de los trabajadores cuentan con la capacidad de expresar sus pensamientos y sentimientos de manera clara, generando que la comunicación entre ellos sea de forma adecuada.

Gráfica 31

Expresa sus pensamientos de manera clara

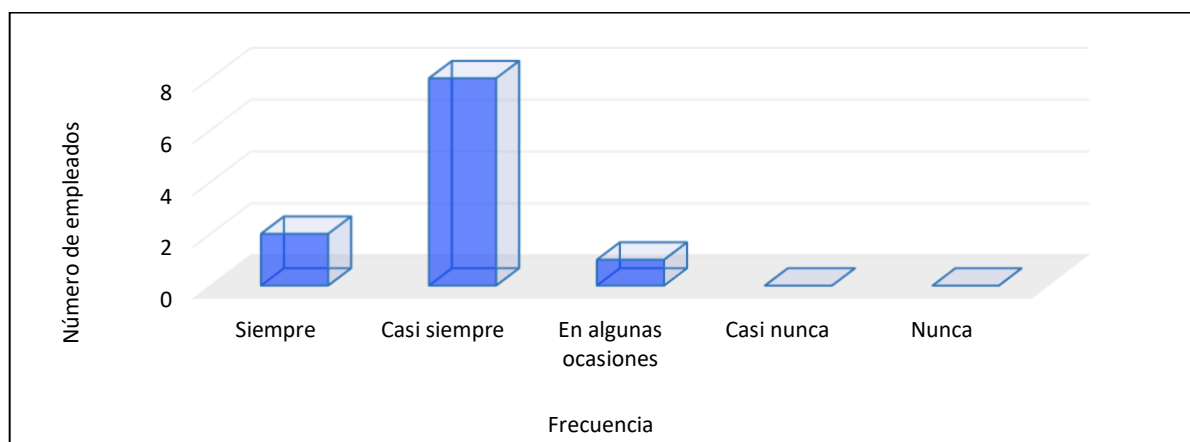


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se observa en la **gráfica 32**, que los trabajadores tienen la confianza suficiente de decir lo que piensan cuando sus necesidades no son satisfechas, esto ayuda a que no haya resentimientos o malos entendidos, generando un ambiente laboral más armonioso.

Gráfica 32

Dice lo que piensa cuando es necesario

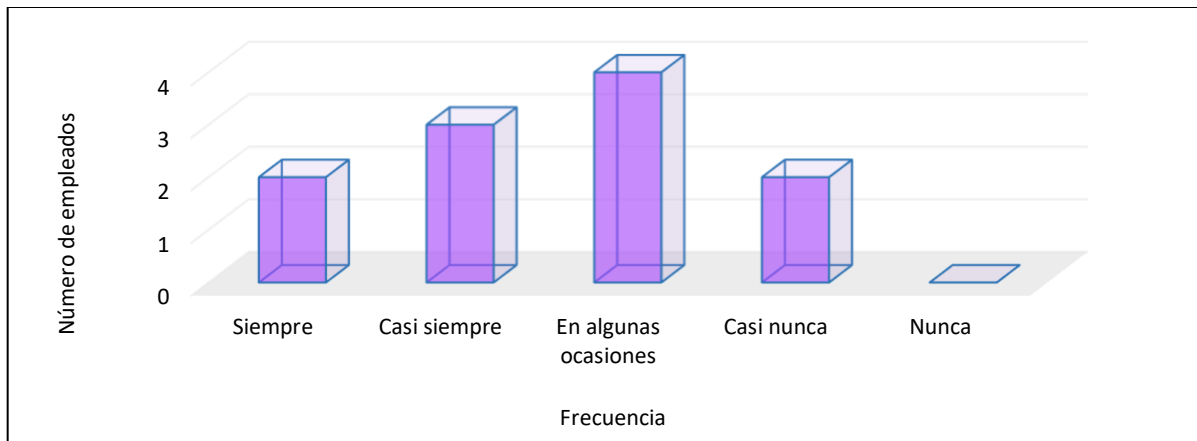


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se aprecia en la **gráfica 33**, que los empleados al momento de necesitar retroalimentación la solicitan y a su vez retroalimentan a quien lo necesita, originando que las dudas disminuyan y la realización de actividades se lleve de una forma más eficiente.

Gráfica 33

Pide y da retroalimentación

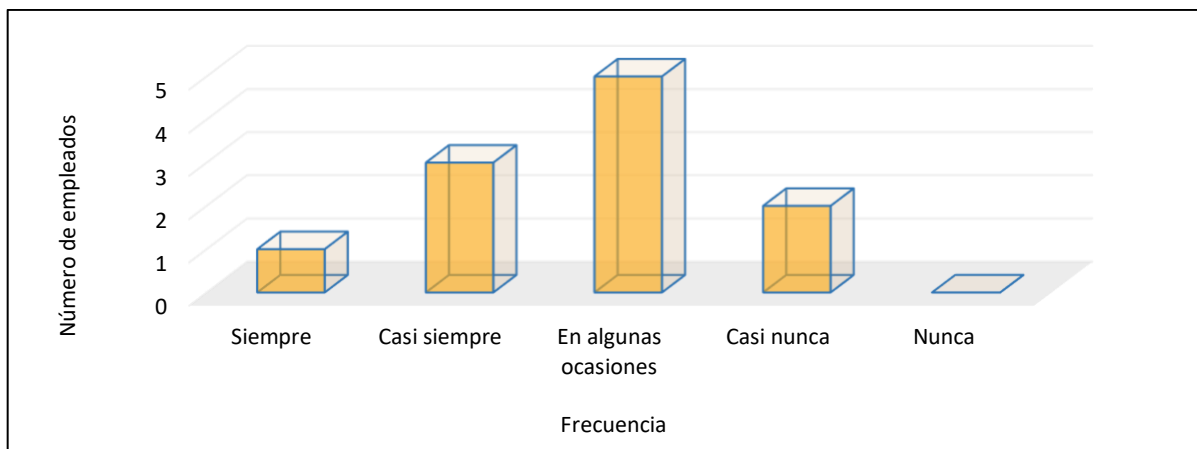


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede apreciar en la **gráfica 34**, que la mayoría de las ocasiones los trabajadores influyen en la forma de pensar y actuar de otras personas, esto puede ocasionar respuestas positivas entre los empleados, pero a su vez, puede ser una influencia negativa que no ayude al cumplimiento de los objetivos.

Gráfica 34

Influye en la forma de pensar de los demás

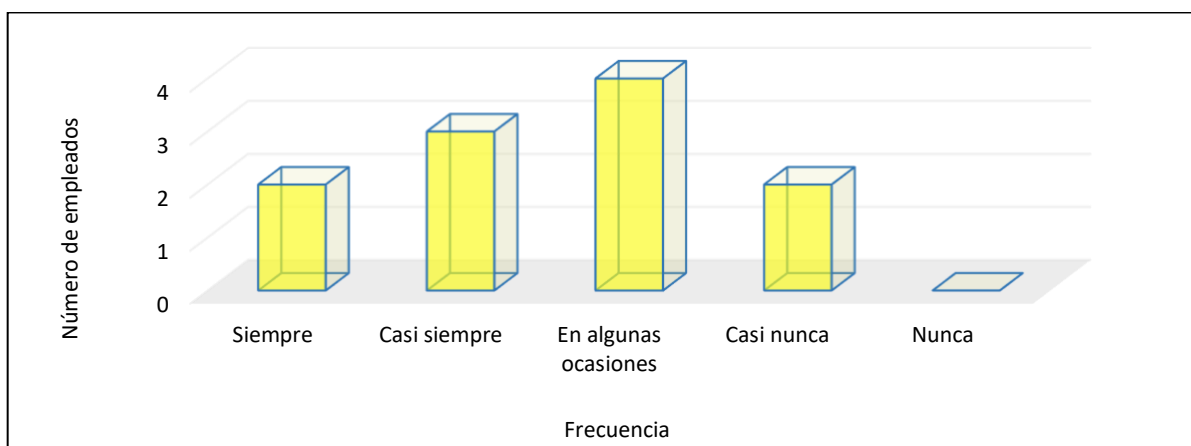


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 35**, se observa que los trabajadores solo en algunas ocasiones, tienen la oportunidad o tienen la confianza de sacar a la luz los problemas que tiene sobre su trabajo y la capacidad para poder resolverlos.

Gráfica 35

Saca a la luz los problemas y los resuelve

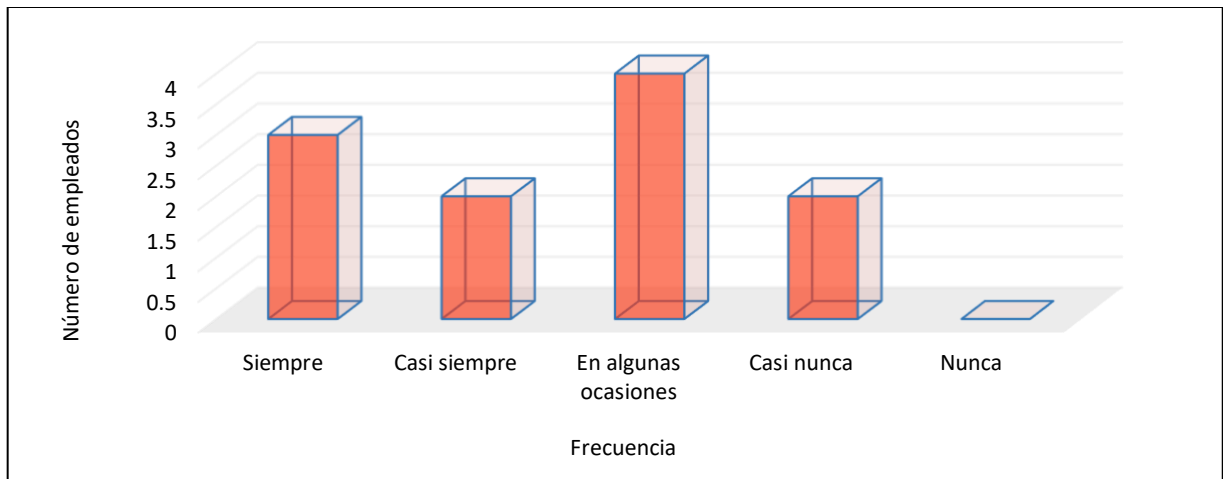


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 36**, se muestra que no siempre los trabajadores saben trabajar en equipo y prefieren hacer sus actividades de forma individual, esto también conlleva a que no se sientan parte de un mismo equipo dentro de la organización.

Gráfica 36

Colabora con otros en vez de hacer todo sola/o

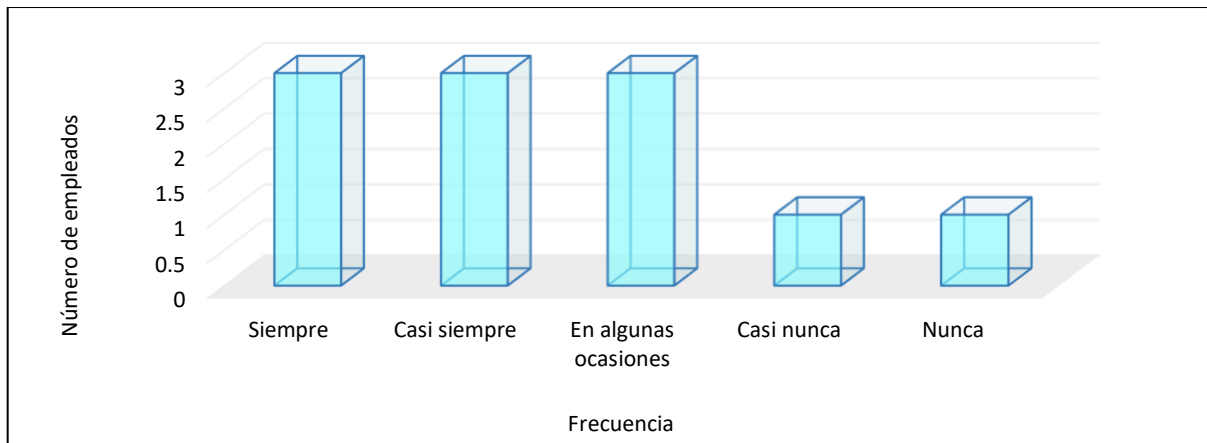


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se indica en **la gráfica 37**, que la manera de resolver conflictos y realizar negociaciones para resolverlos entre los trabajadores es muy variada y depende del tipo de conflicto que exista así como del tipo de comunicación y confianza que existe entre ellos.

Gráfica 37

Soluciona conflictos y realiza negociación

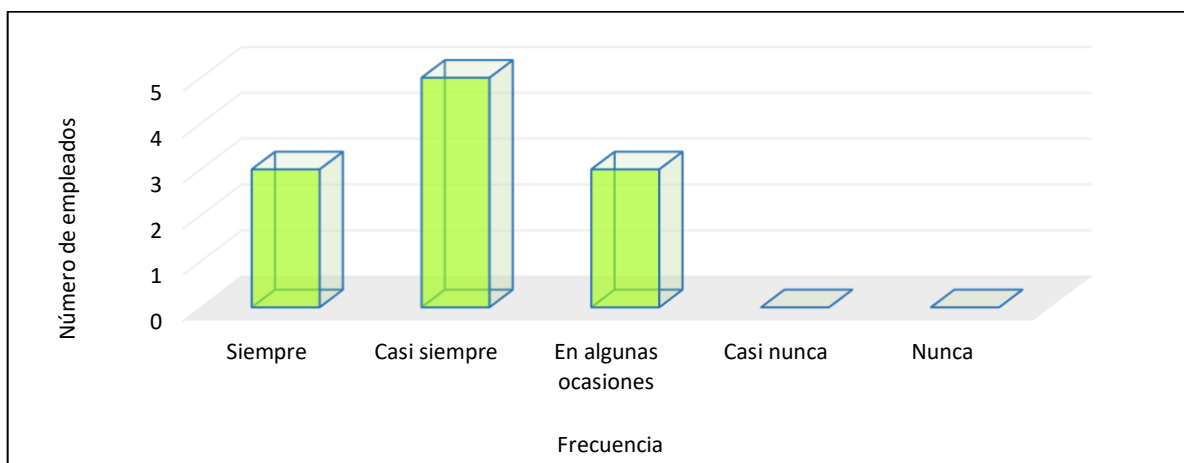


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se observa en la **gráfica 38**, que la mayoría de los empleados encuestados saben utilizar un lenguaje verbal y escrito pertinente para dirigirse a sus compañeros de trabajo, así como a sus superiores generando un ambiente de respeto en todo momento.

Gráfica 38

Utiliza un lenguaje verbal pertinente

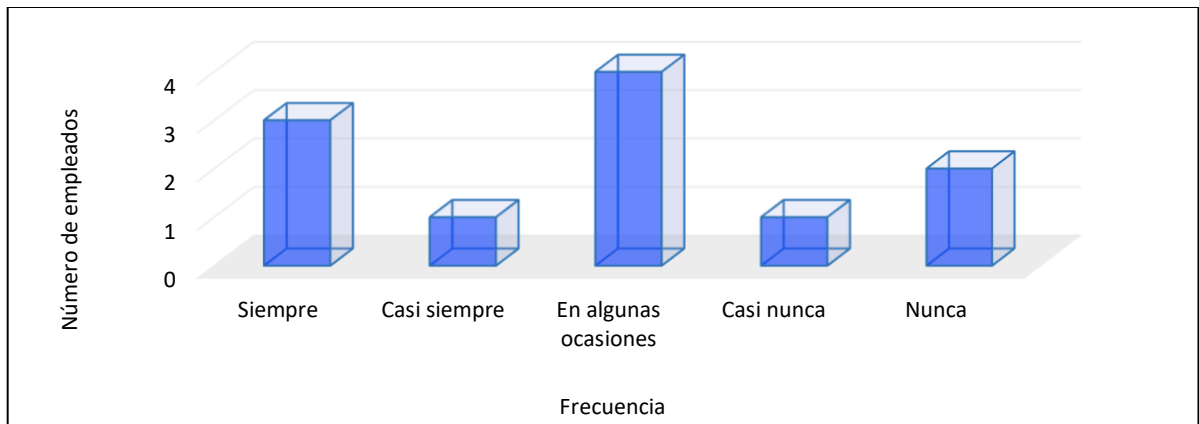


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede apreciar en la **gráfica 39**, que no existe una buena unión entre compañeros de trabajo para solucionar una problemática laboral, esto como se ha mencionado anteriormente porque no se sienten parte de un mismo equipo de trabajo dentro de la empresa

Gráfica 39

Existe unión cuando hay problemas laborales

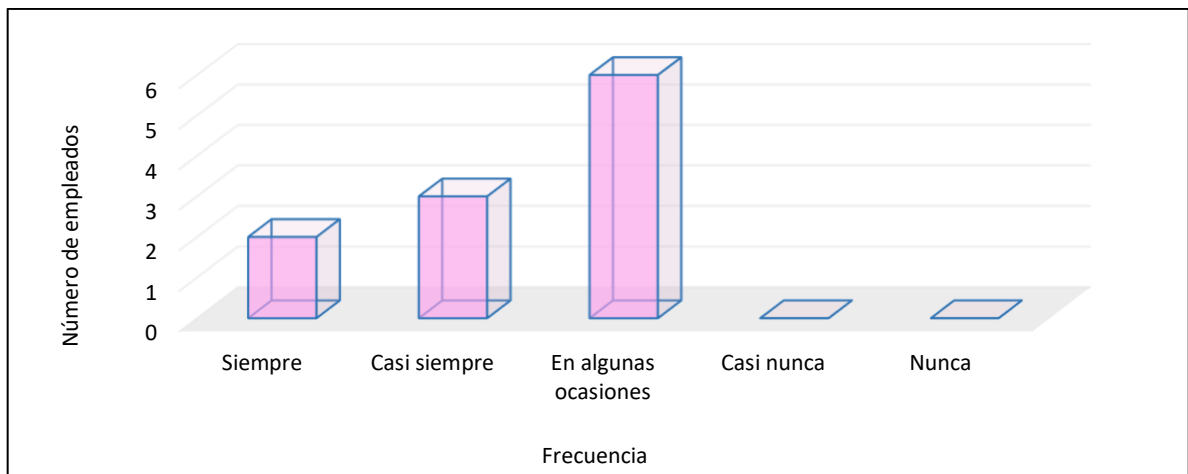


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 40**, indica que son muy pocas las ocasiones en las que los empleados se les brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades, olvidándose de que las nuevas propuestas pueden facilitar la realización de dichas actividades de una forma más eficiente.

Gráfica 40

El trabajador propone la forma de realizar sus actividades

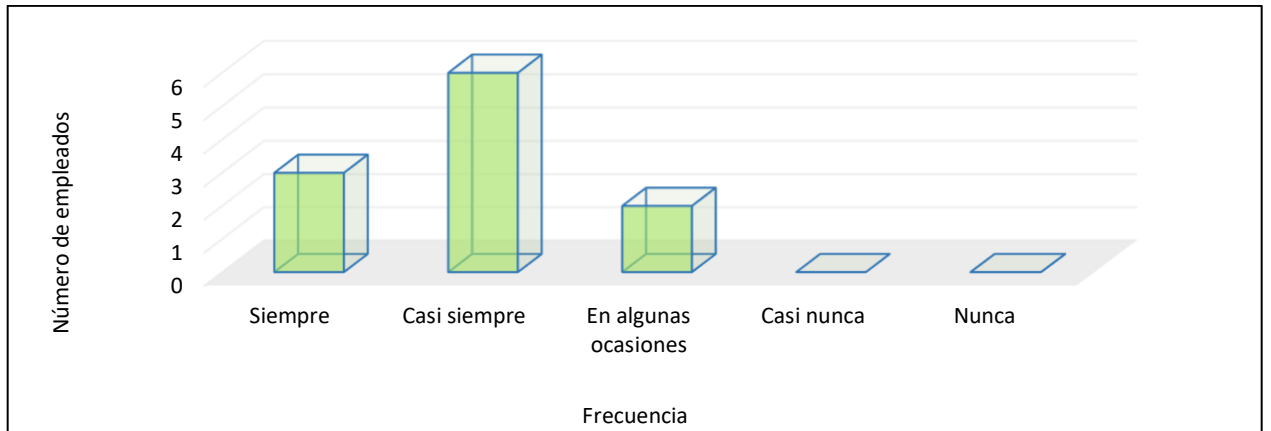


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se observa en la **gráfica 41**, que cuando se incorpora un nuevo elemento a la organización, los demás trabajadores lo integran al grupo, esto le facilita al nuevo empleado su integración y compromiso hacia la empresa.

Gráfica 41

Hay integración para los nuevos trabajadores

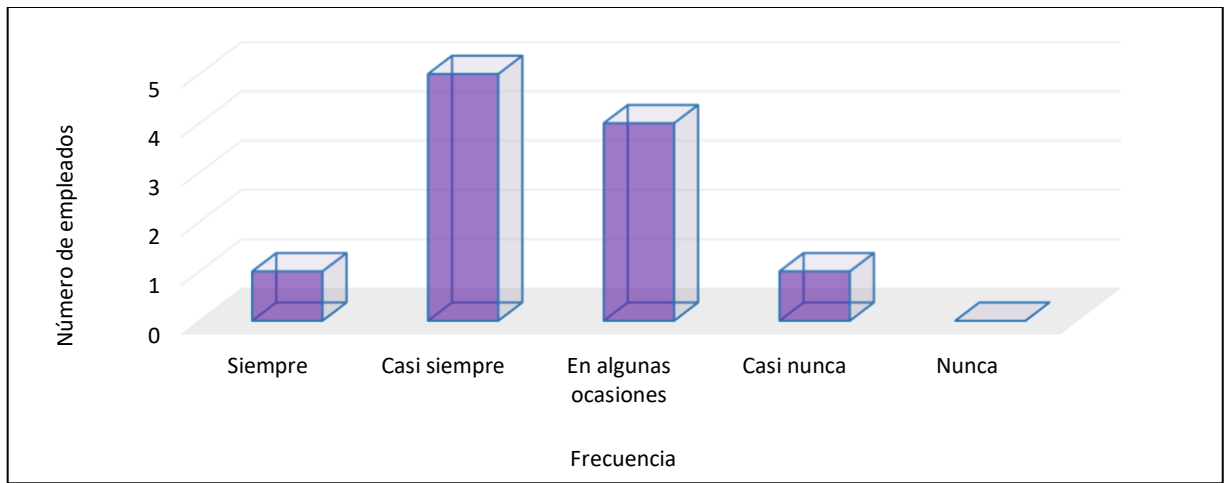


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede percibir en la **gráfica 42**, que dentro de la organización existe una buena integración entre compañeros para la realización de las actividades, generando un buen ambiente laboral que permite una sana convivencia entre el personal.

Gráfica 42

Existe una buena integración entre compañeros

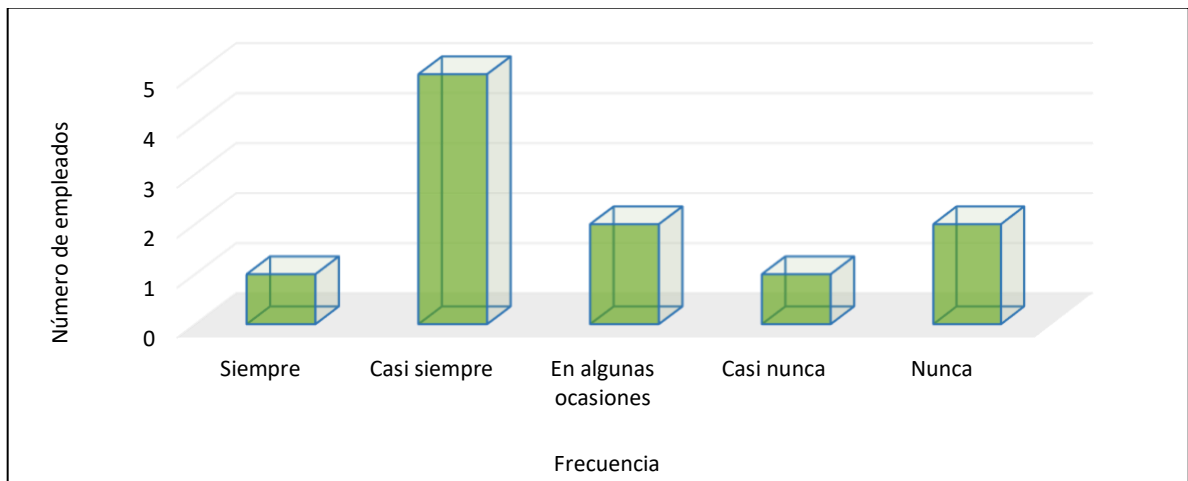


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 43**, indica que la organización realiza actividades que permiten fortalecer los vínculos entre compañeros de trabajo, originando que la integración de los mismos se facilite y propicie compañerismo entre ellos.

Gráfica 43

La organización fortalece los vínculos entre los trabajadores

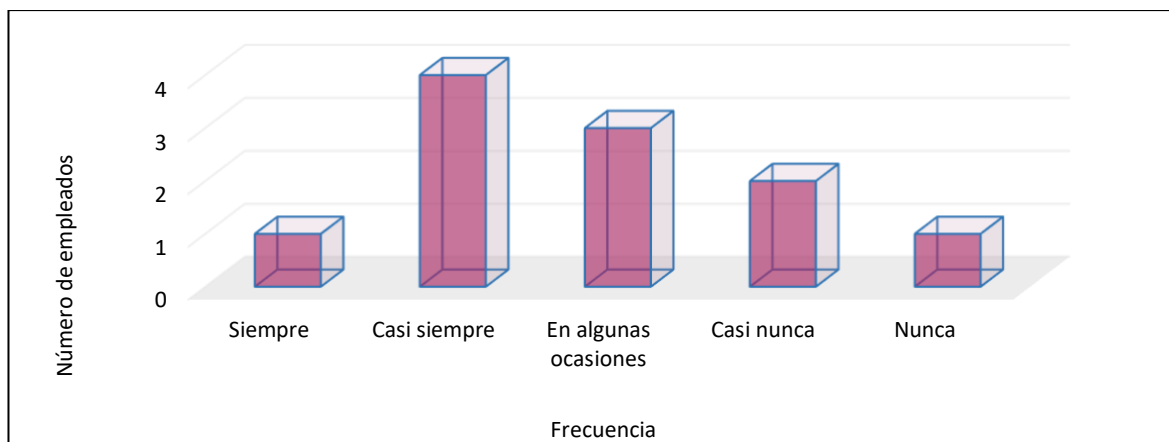


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 44**, se muestra que entre los empleados encuestados existe compañerismo entre ellos, facilitando la convivencia entre los empleados generando un mejor ambiente laboral dentro la empresa.

Gráfica 44

Existe compañerismo entre los trabajadores

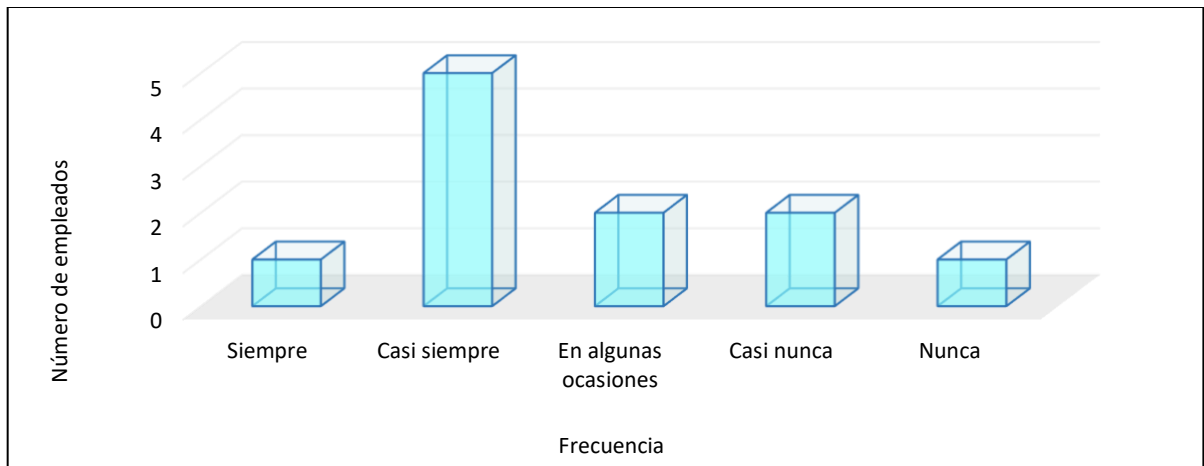


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se aprecia en la **gráfica 45**, que dentro de la organización existe confianza entre los compañeros de trabajo para platicar cualquier tipo de problema ya sea de ámbito laboral como personal.

Gráfica 45

Existe confianza entre compañeros

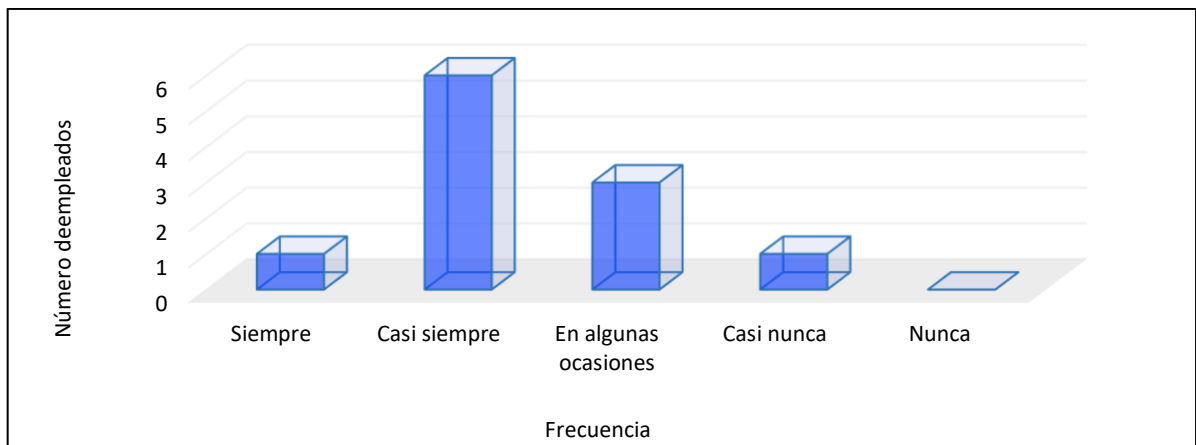


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede observar en la **gráfica 46**, que, al existir cambios significativos dentro de la organización, los jefes se lo informan a los trabajadores, tales cambios como, la incorporación de un nuevo jefe, cambio de administración, o cierre parcial o temporal de la empresa tal como se esta viviendo por la pandemia del COVID – 19.

Gráfica 46

Si hay cambios, los jefes informan a los trabajadores

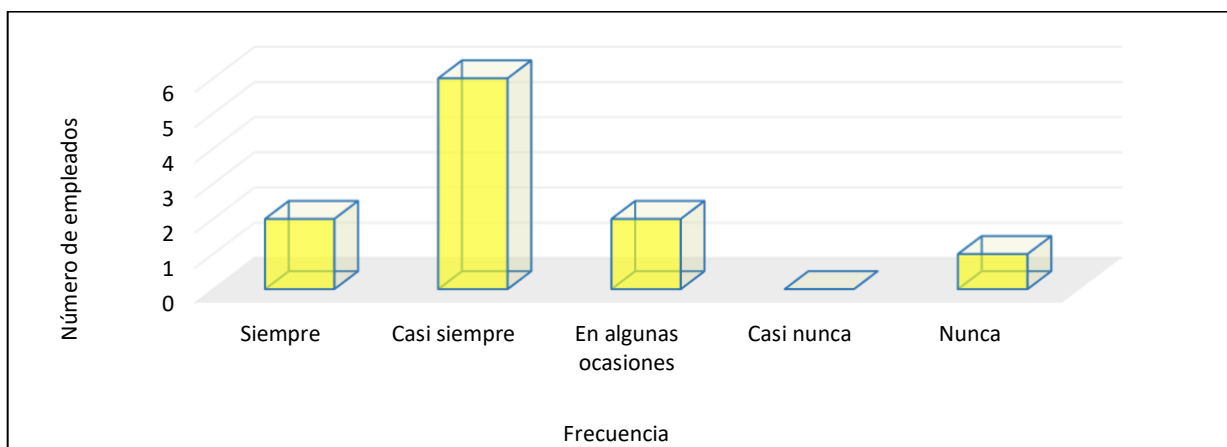


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 47**, se muestra que la falta de comunicación ya sea de jefe a empleados o de empleados a empleados, provoca un retraso de las actividades que se tienen programadas.

Gráfica 47

La falta de comunicación provoca retrasos

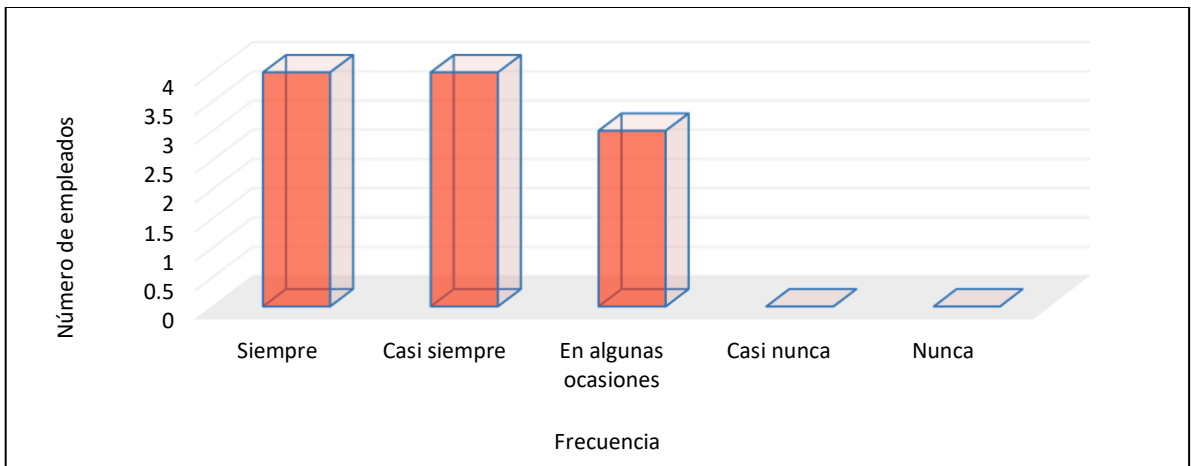


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 48**, se puede apreciar que los trabajadores dentro de la organización conocen cuáles son sus actividades específicas lo cual contribuye a que puedan realizarlas de manera más eficiente y poder cumplir con los objetivos.

Gráfica 48

Los trabajadores conocen sus actividades

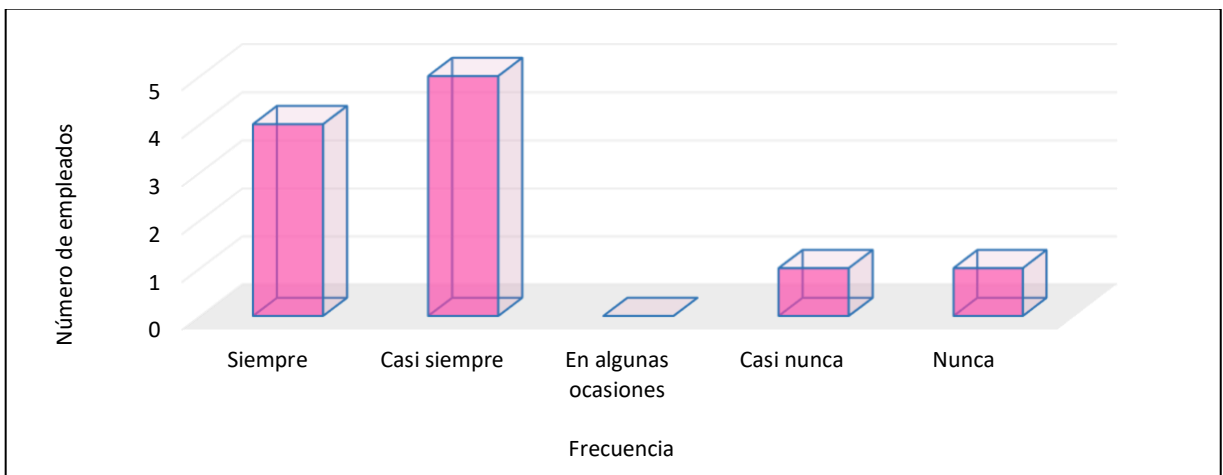


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 49**, se muestra que dentro de la organización existe un manual de procedimientos donde se especifica las actividades de cada puesto de trabajo, contribuyendo que los empleados sepan con exactitud sus funciones dentro de la empresa.

Gráfica 49

Existe un manual de procedimientos

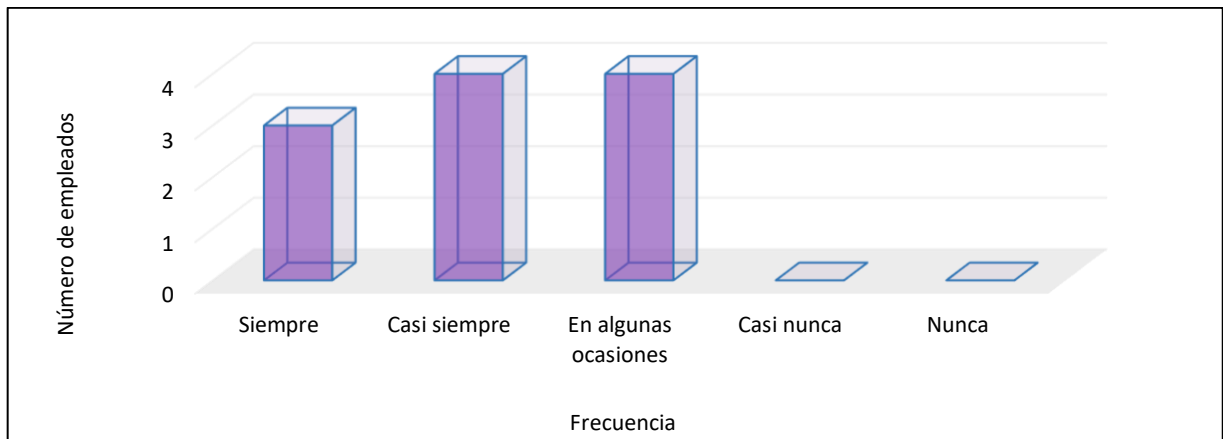


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se indica en la **gráfica 50**, que el jefe muestra en algunas ocasiones interés por saber si sus trabajadores tienen problemas relacionados con sus actividades, generando que exista confianza entre los empleados para compartir con su jefe inmediato las problemáticas que surjan dentro del trabajo.

Gráfica 50

Hay interés por parte del jefe en problemas relacionados con las actividades

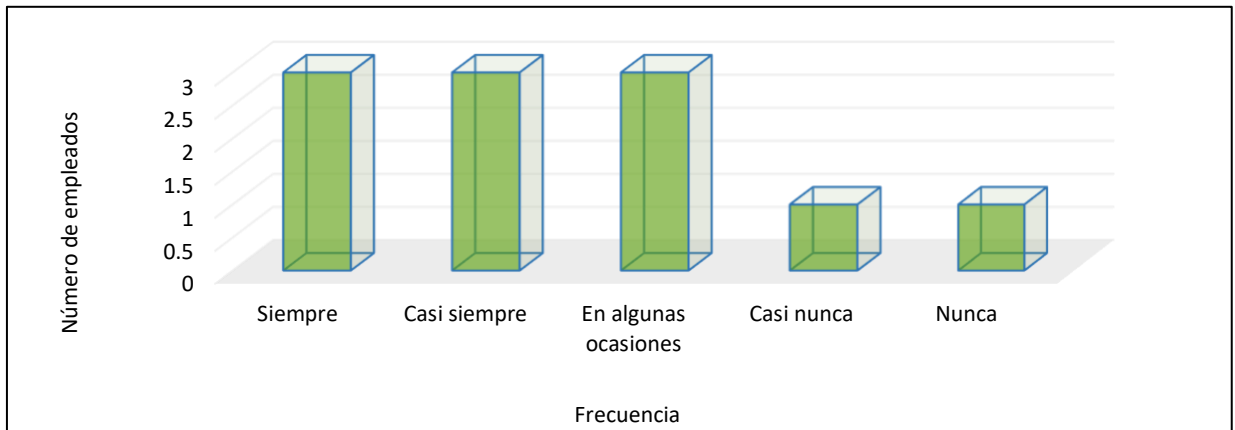


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

La **gráfica 51**, indica que la opinión de los trabajadores encuestados es muy variable sobre si su jefe evade los problemas relacionados con las actividades de los trabajadores, como ya se ha comentado antes depende mucho del área de trabajo la que pertenecen o al jefe inmediato que les corresponde.

Gráfica 51

El jefe evade los problemas de las actividades

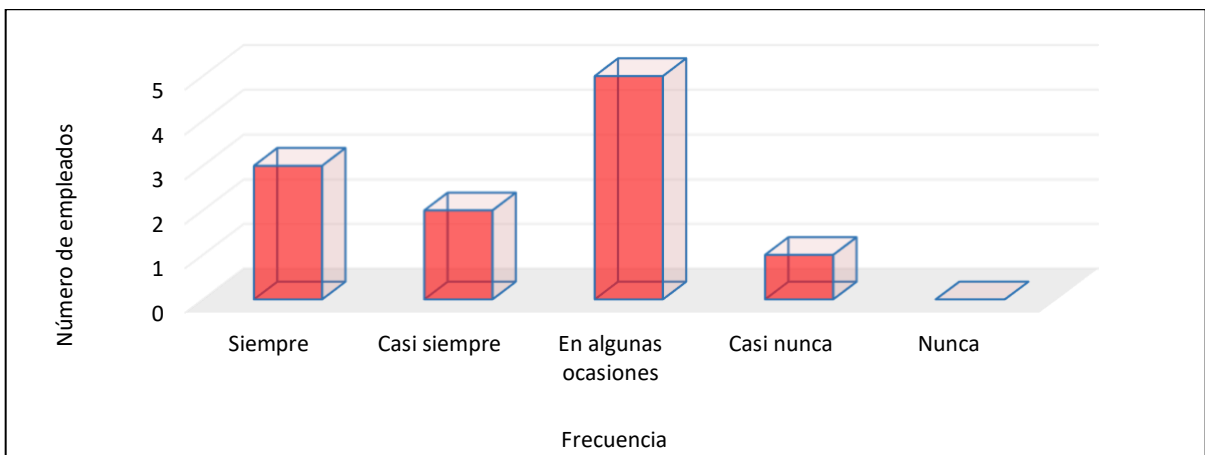


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede notar en la **gráfica 52**, que no es común que a los trabajadores se les permita exponer su punto de vista relacionados con los procesos de trabajo, cuentan con un manual en el se les especifica sus funciones dentro de la empresa.

Gráfica 52

A los trabajadores se les permite exponer su punto de vista

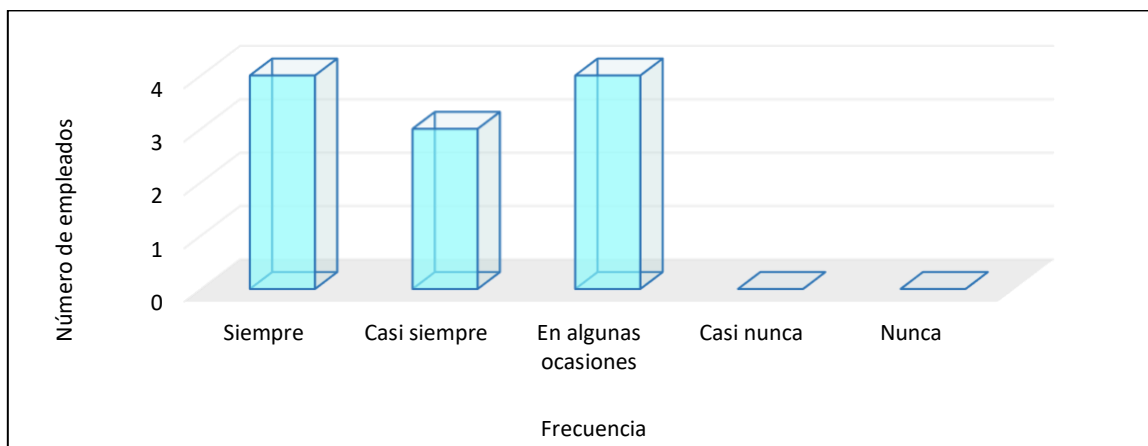


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 53**, se muestra que la forma en la que se designan las actividades a los trabajadores dentro de la organización se da de una forma clara, facilitando así la realización de las mismas.

Gráfica 53

La forma en que se designan las actividades es clara

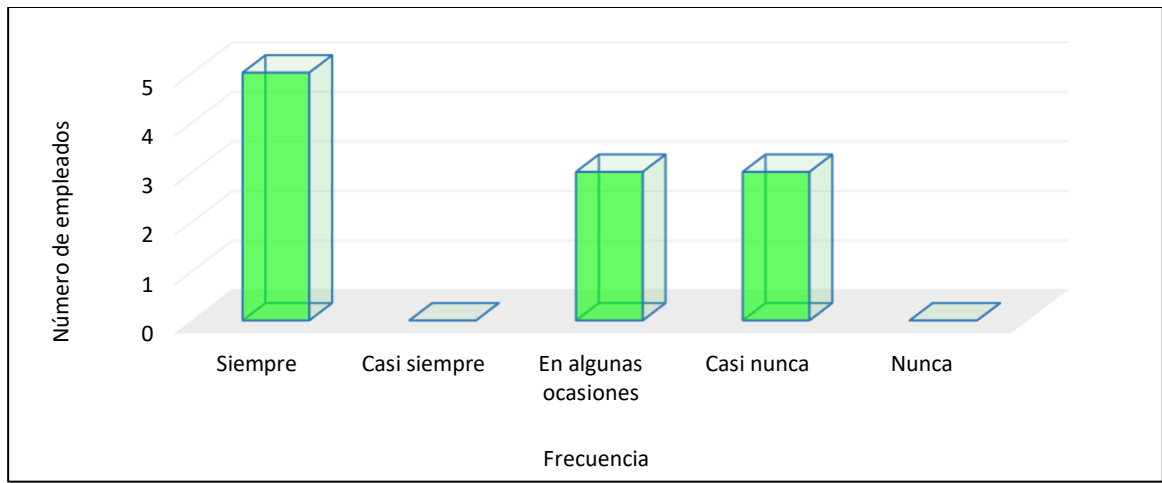


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede observar en la siguiente **gráfica 54**, que para los empleados les es sencillo proporcionar las quejas a sus superiores cuando algo no esta saliendo como se espera.

Gráfica 54

Es sencillo comunicar las quejas

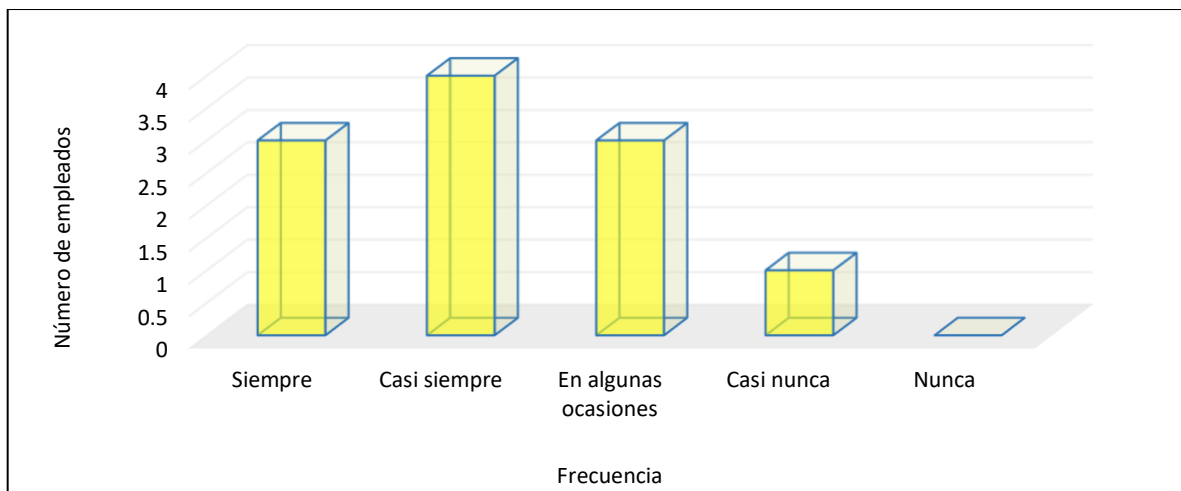


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede apreciar en la **gráfica 55**, que los jefes o superiores están abiertos a escuchar opiniones y sugerencias de los empleados respecto a sus actividades que realizan dentro de la organización ayudando a que exista una buena comunicación.

Gráfica 55

Los jefes escuchan opiniones y sugerencias

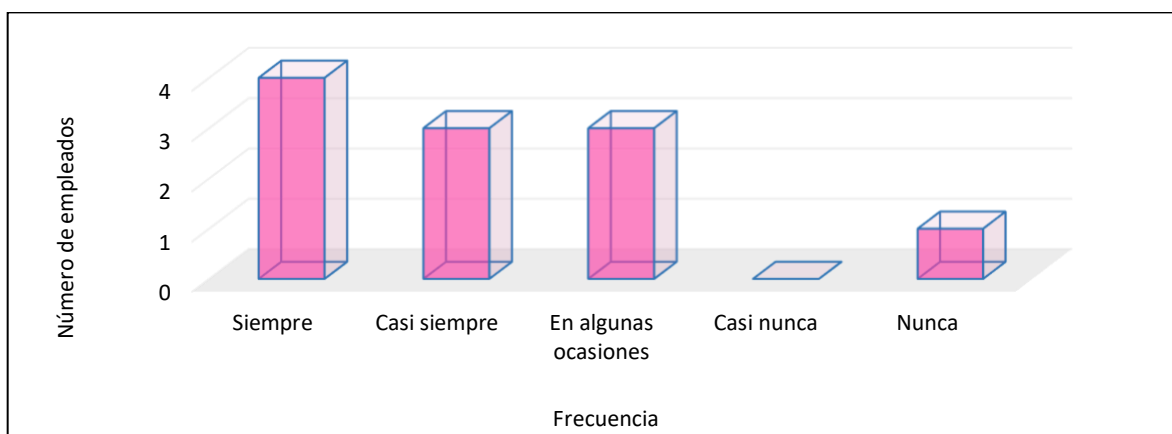


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 56**, se muestra que a los empleados les es difícil comunicar a sus superiores cuando surge alguna problemática, debido a que no se sienten con la suficiente confianza o no existe una buena comunicación entre jefe – trabajador.

Gráfica 56

Es difícil la comunicación de problemas hacia los jefes

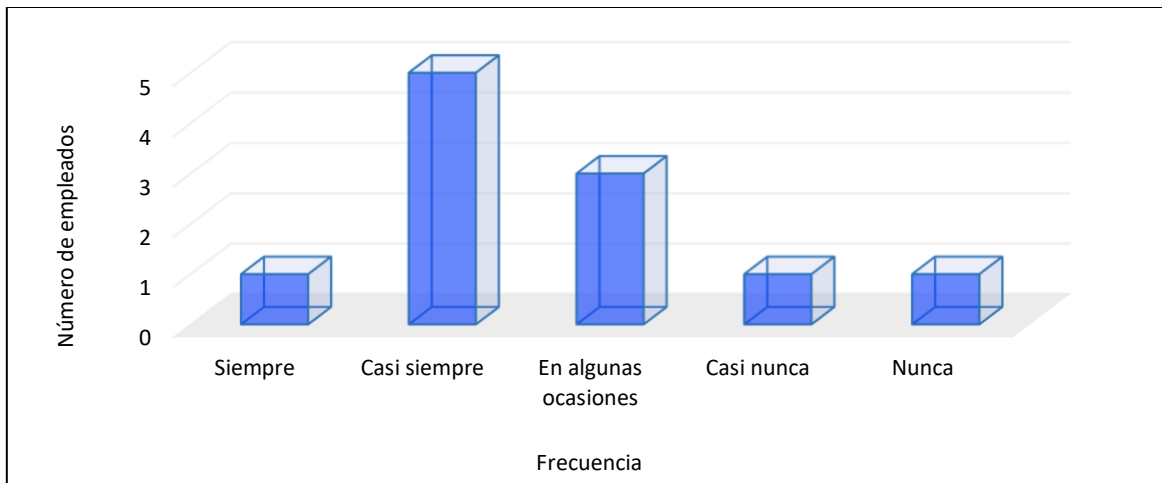


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se indica en la **gráfica 57**, que es común que las sugerencias que realizan los empleados difícilmente sean tomadas en cuenta, generando molestia entre los trabajadores de que sus opiniones no sean escuchadas y esto conlleva a que tengan compromiso con su trabajo.

Gráfica 57

Las sugerencias de los empleados no son tomadas en cuenta

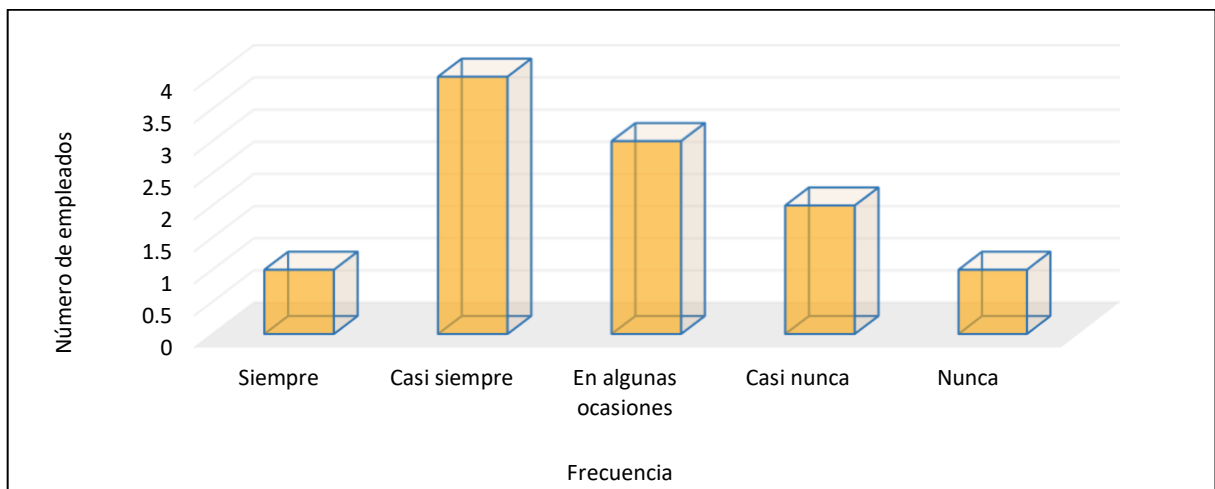


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 58**, se muestra que la mayoría del personal que fue entrevistado dentro de la organización conocen la misión, visión y los objetivos de la misma, pero aun existen trabajadores que aún no conocen estos tres puntos primordiales a quienes se debe capacitarlos al respecto.

Gráfica 58

Se conoce la misión, visión y objetivos de la empresa

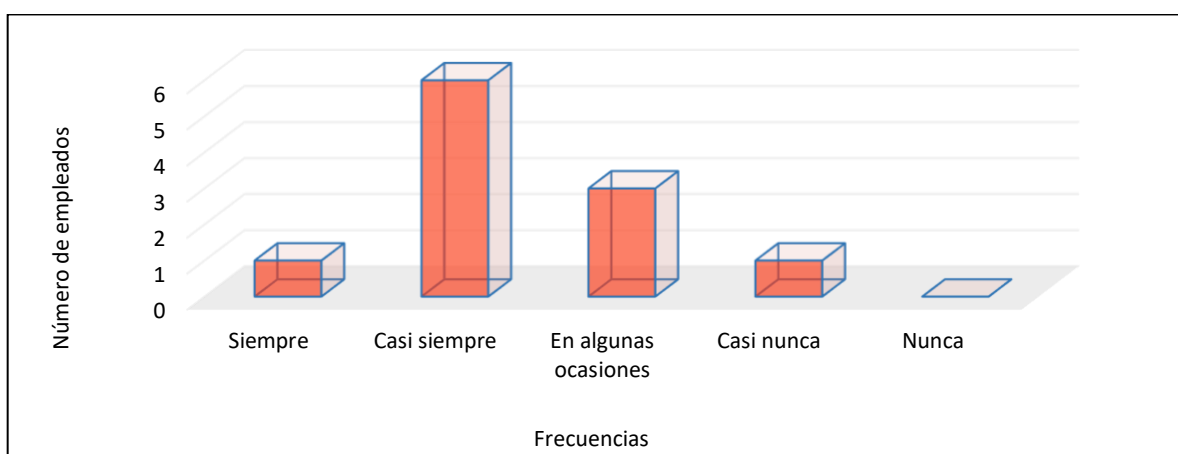


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Tal como se muestra en la siguiente **gráfica 59**, que la mayoría de los trabajadores de la empresa conocen la cadena de mando correctamente y esto ayuda a la realización de sus actividades correctamente, pero también existen algunos trabajadores que no la conocen y esto se les dificulta a quien deben dirigirse.

Gráfica 59

Se conoce la cadena de mando

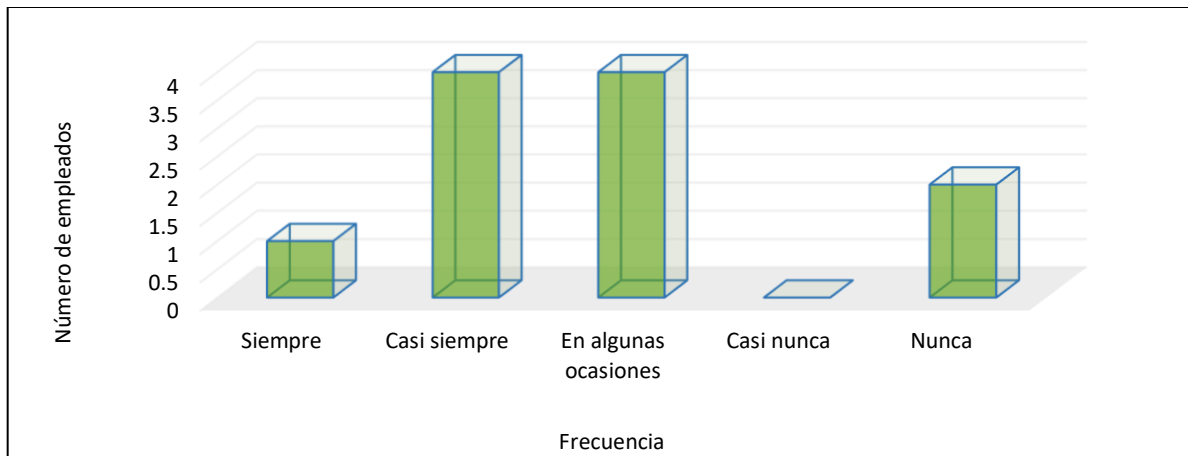


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 60**, se puede apreciar que la mayoría de los empleados conocen el reglamento interno de la empresa, esto habla de que en el momento de la contratación las personas encargadas dan a conocer los reglamentos pertinentes y necesarios de la empresa.

Gráfica 60

Se conoce el reglamento interno de la empresa

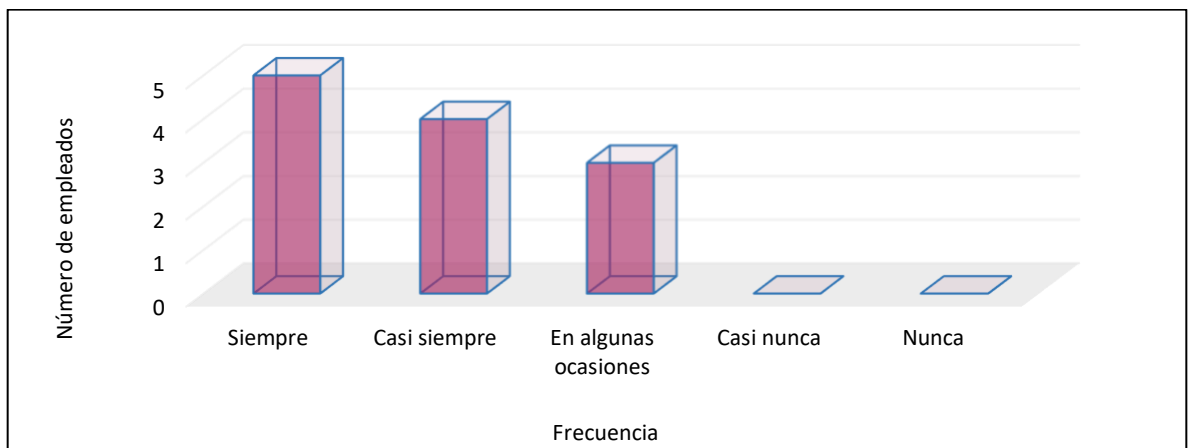


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Tal como se muestra en la **gráfica 61**, que los empleados cuentan con la capacidad de identificar y describir el problema que se está generando para poder solucionarlo como así también de reconocer e identificar el objetivo al que se quiere llegar.

Gráfica 61

Se conoce el objetivo al que se debe llegar

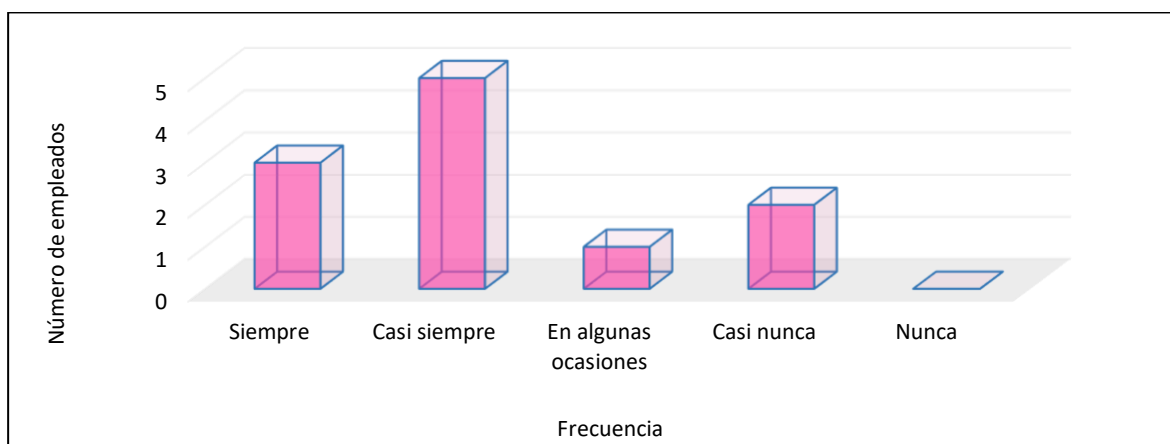


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 62**, se observa que los trabajadores al momento que deben tomar algún tipo de decisión son capaces de involucrar a las personas adecuadas para tomar una resolución adecuada y así tratar de no cometer errores.

Gráfica 62

Se involucra la gente adecuada para tomar decisiones

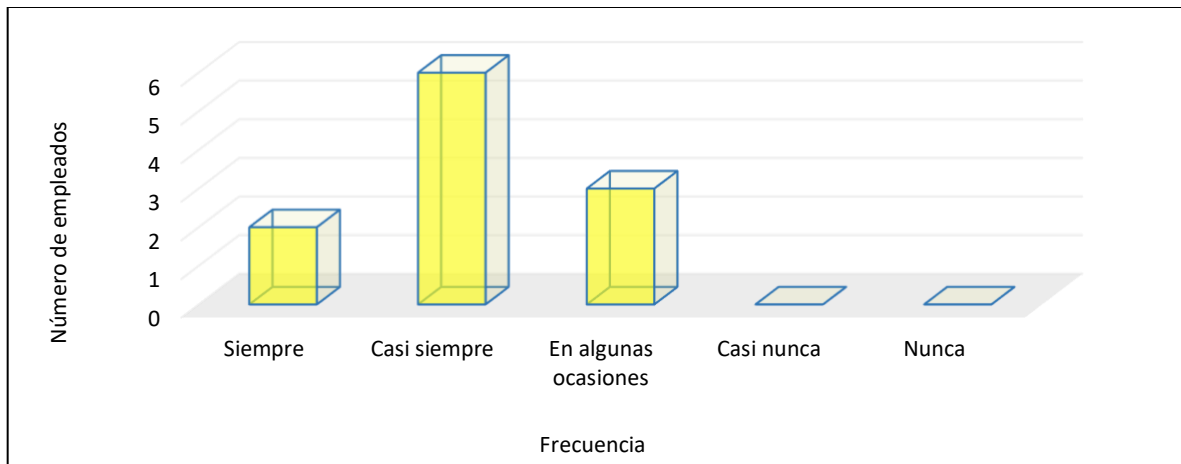


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Como se puede observar en la **gráfica 63**, los trabajadores tienen la disposición de ponerse de acuerdo con los sus compañeros de trabajo para tomar las decisiones adecuadas para mejorar su desempeño.

Gráfica 63

Se pone de acuerdo para tomar decisiones

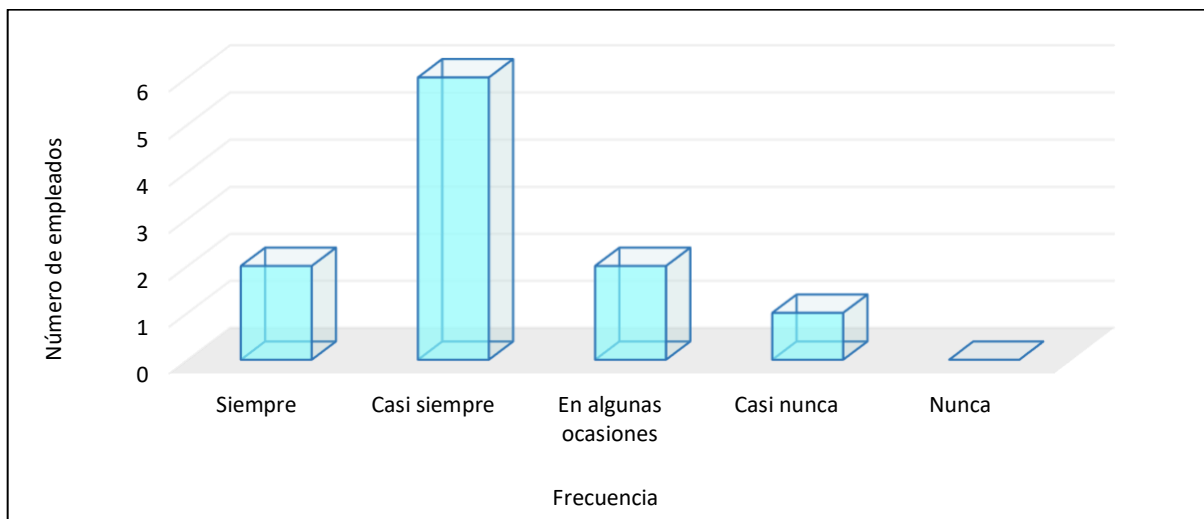


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 64**, se puede observar que los trabajadores cuentan con la cualidad de permitir que la opinión de todos pueda ser escuchadas y no solamente la suya, generando que crezca el compañerismo y la confianza entre ellos.

Gráfica 64

Se permite que las opiniones sean escuchadas

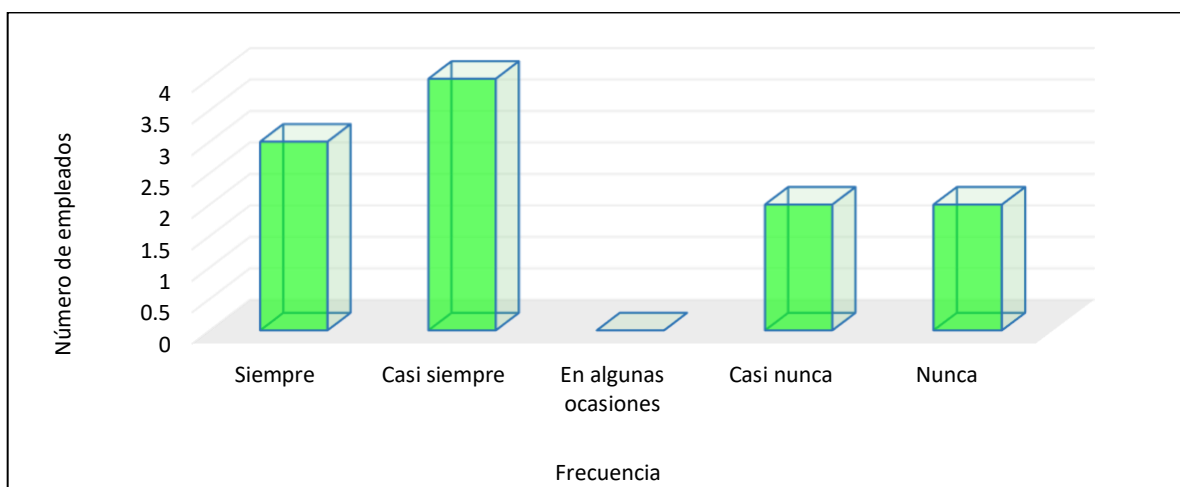


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Tal como se indica en la **gráfica 65**, el personal sobre todo el de alto mando utiliza herramientas en el proceso de toma de decisiones como algún sistema de información, análisis de datos o la detección temprana e identificación de problemas.

Gráfica 65

Para tomar decisiones se utiliza algún tipo de herramienta

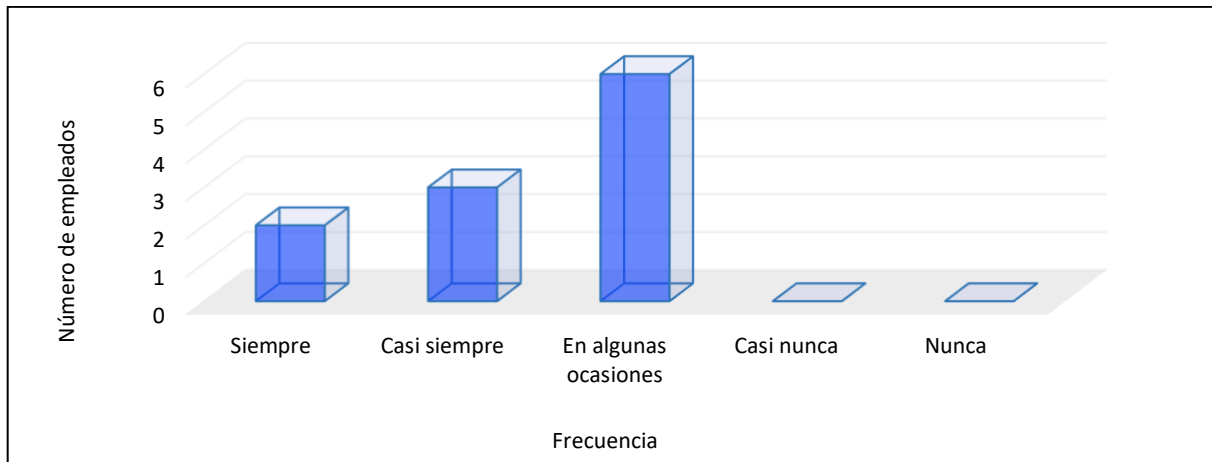


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Tal como lo muestra la **gráfica 66**, los empleados en general no suelen generar nuevas alternativas antes de tomar decisiones, siempre basándose en lo que ya conocen y saben que les ha resultado.

Gráfica 66

Se generan alternativas para tomar decisiones

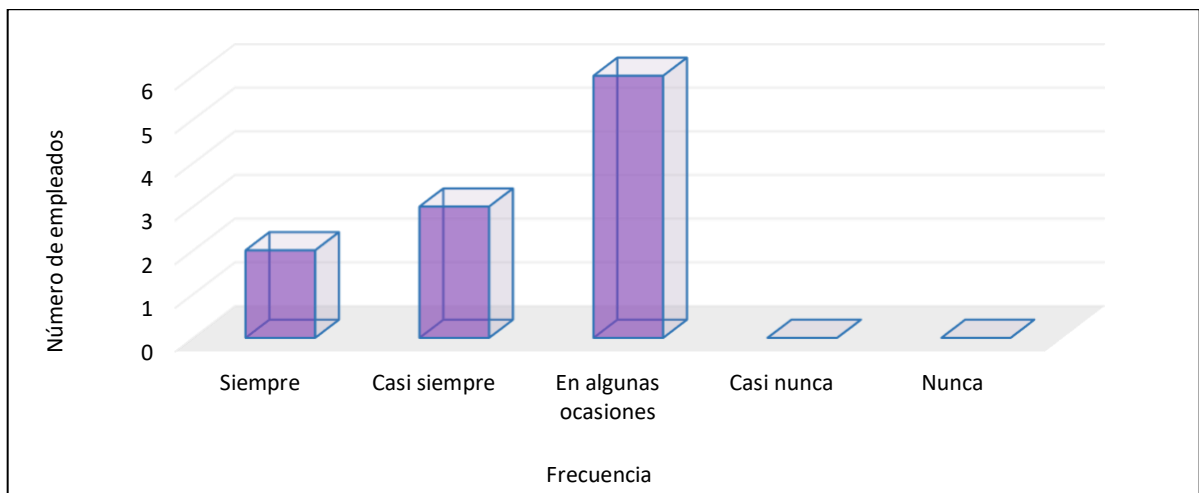


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

La **gráfica 67**, muestra que solo en algunas ocasiones suelen analizar nuevas o diferentes alternativas antes de tomar decisiones, como se ya se había comentado anteriormente utilizan las alternativas que les han funcionado en el pasado.

Gráfica 67

Se analizan las alternativas para tomar decisiones

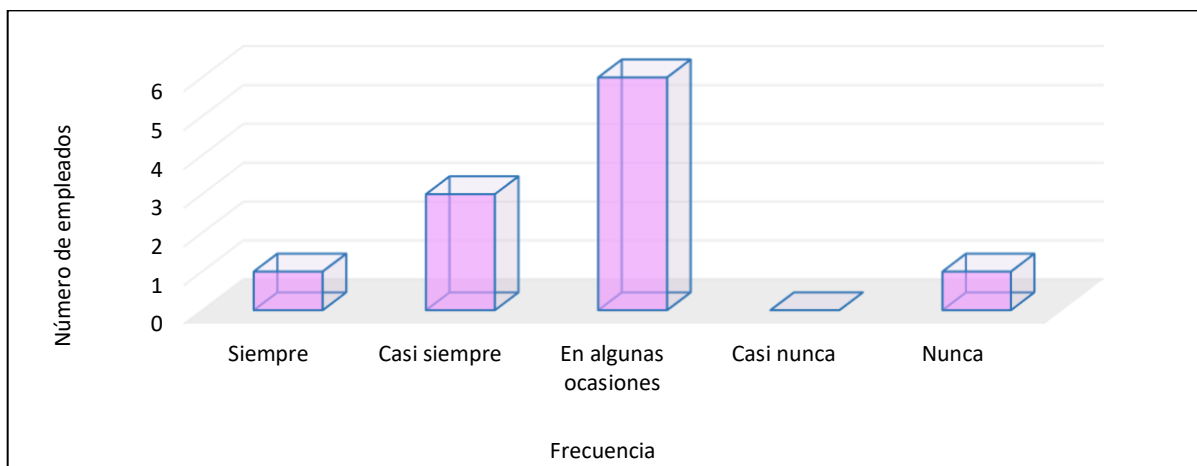


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Tal como lo demuestra la **gráfica 68**, la mayoría de los empleados encuestados dentro de la organización tienen las aptitudes necesarias para considerar los riesgos en el proceso de toma de decisiones.

Gráfica 68

Hay riesgos en la toma de decisiones

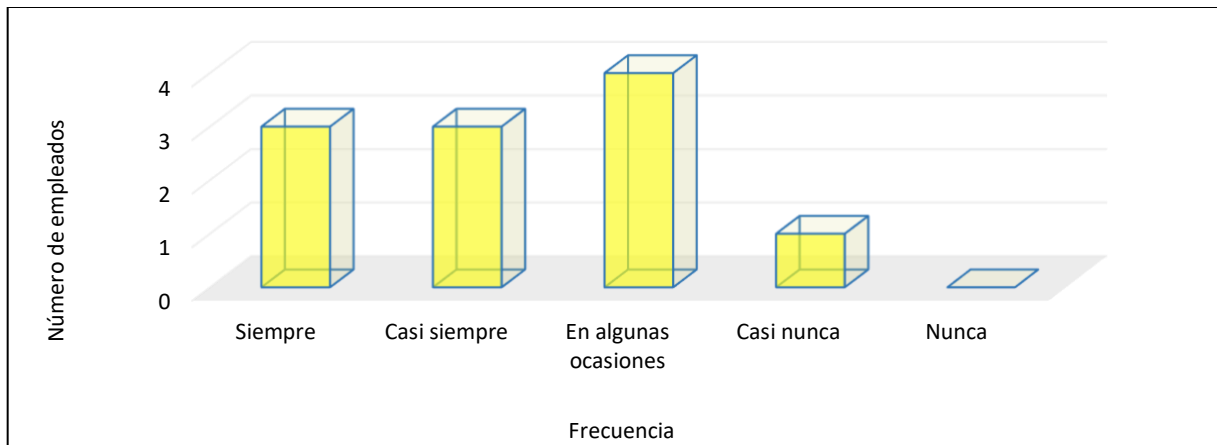


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 69**, indica que se cuenta con la capacidad necesaria para poder reconocer las decisiones tomadas erróneamente y asumir sus consecuencias y a su vez tienen la aptitud de reconocer el éxito de las decisiones correctas adoptadas.

Gráfica 69

Se valoran las consecuencias y éxitos de las decisiones tomadas

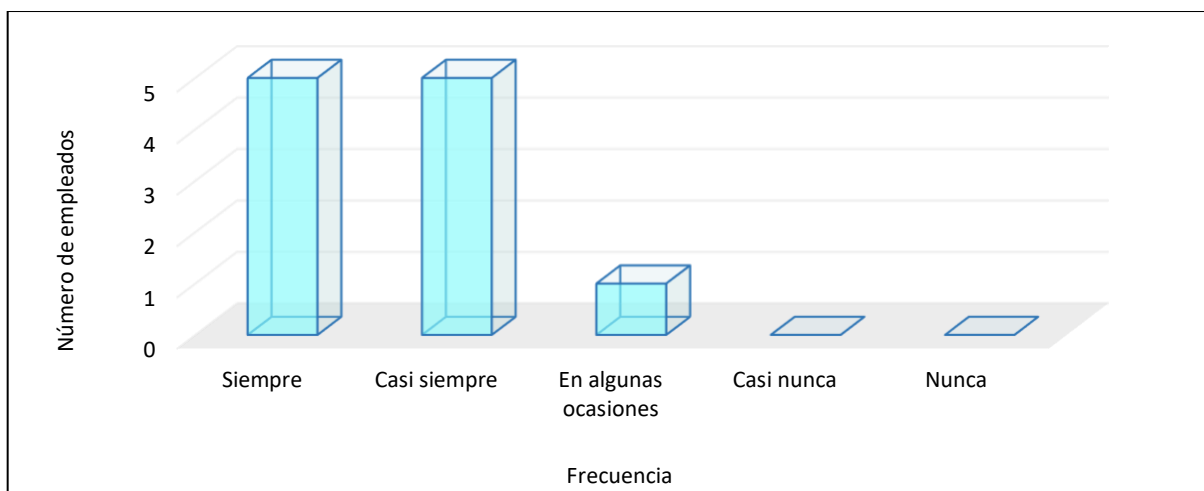


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 70**, se puede apreciar que la mayoría de las ocasiones cada una de las decisiones que se toman dentro de la organización son tomadas por el jefe como suele pasar en toda empresa.

Gráfica 70

Las decisiones son tomadas por el jefe

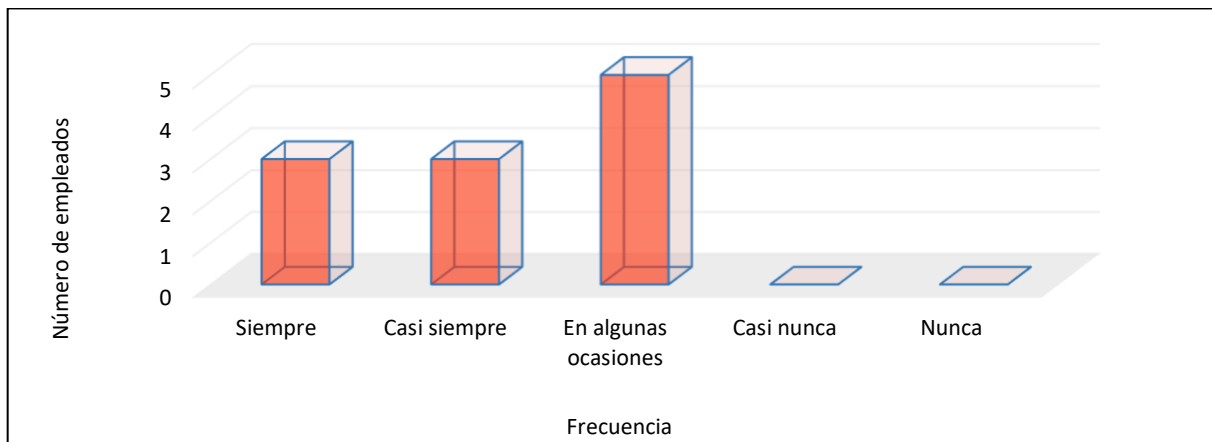


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado

En la **gráfica 71**, se puede observar solo algunas veces los trabajadores tienen la libertad de elegir los métodos de trabajo que mejor le convengan, esto siempre generará molestia entre los empleados lo que provoca poco interés sobre su trabajo.

Gráfica 71

Los trabajadores pueden elegir los métodos para realizar su trabajo

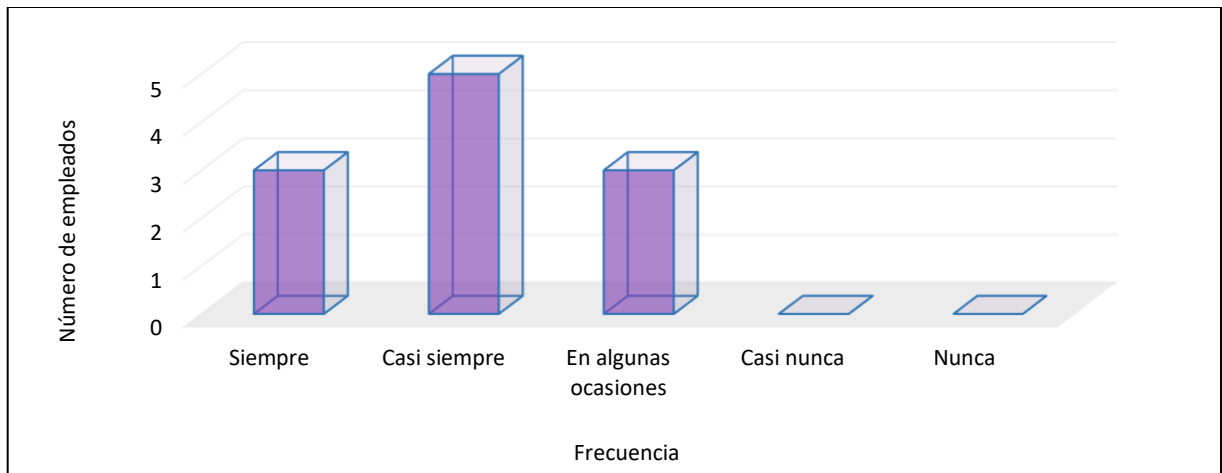


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se muestra en la **gráfica 72**, que la mayoría de veces los trabajadores son tomados en cuenta para la solución de problemas dentro de la organización ya que ellos al estar en el área operativa pueden aportar ideas para solucionar la problemática presentada.

Gráfica 72

Se toma en cuenta a los trabajadores para la solución de problemas

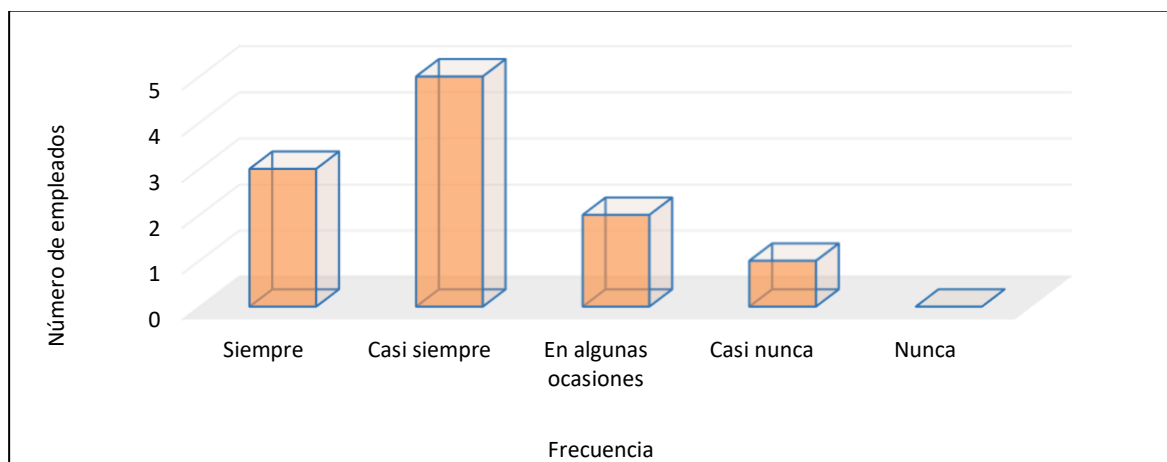


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Como lo muestra la **gráfica 73**, cuando se es necesario tomar decisiones precipitadas el jefe suele apoyar a los trabajadores para buscar una mejor solución y que ellos no resulten afectados por lo apresurado de la situación.

Gráfica 73

En decisiones precipitadas el jefe apoya a los trabajadores

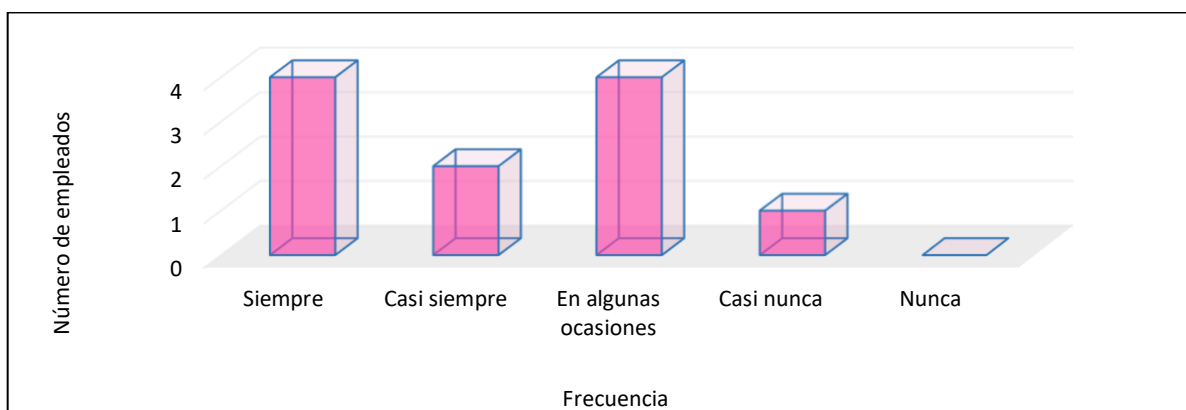


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se puede apreciar en la **gráfica 74**, que el jefe acostumbra a decidir por los trabajadores acerca de como realizar sus actividades, así como suele pasar en la mayoría de las empresas, pero esta acción puede ocasionar descontento entre los empleados.

Gráfica 74

El jefe decide por los trabajadores a cerca de su trabajo

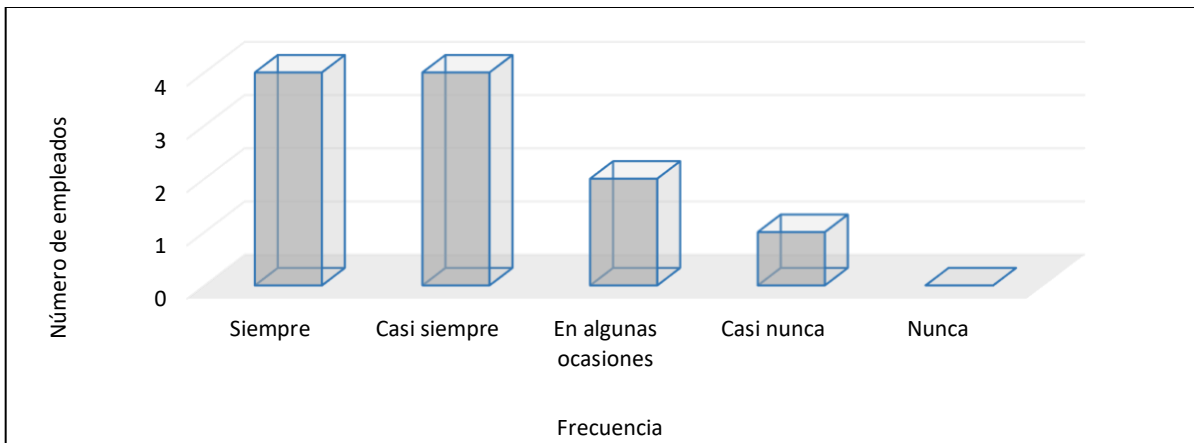


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Tal como se muestra en la **gráfica 75**, los trabajadores tienen la disposición de informar a su jefe las decisiones que se han tomado, aunque esto implique una pérdida de tiempo, pero esta acción permite que la línea de mando no se interrumpa y no se pase por encima de los supervisores.

Gráfica 75

Las decisiones siempre se le informan al jefe

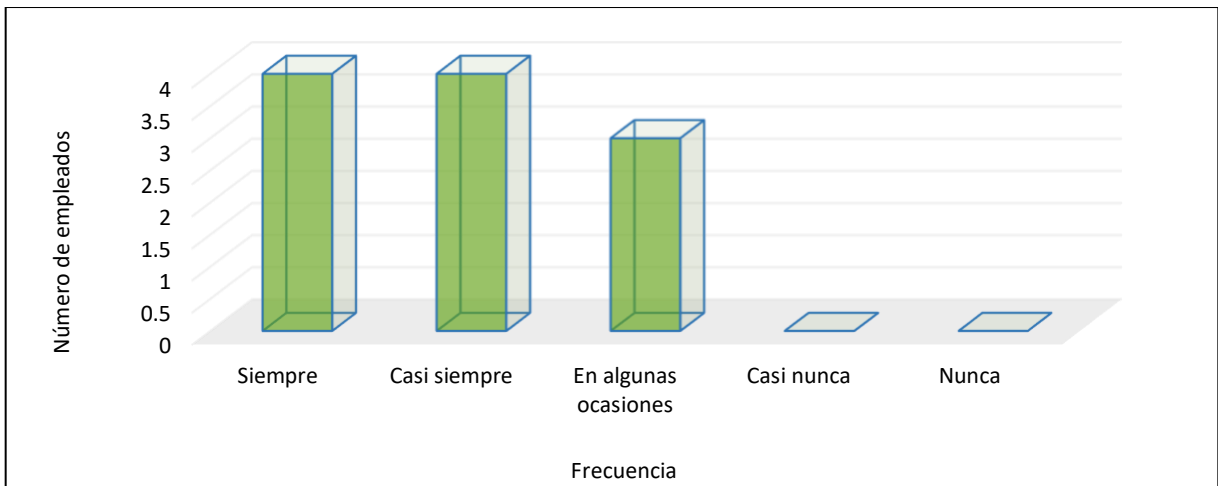


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 76**, se observa que dentro de la organización los trabajadores reconocen quien o quienes son los que deciden como se deben realizar las actividades, dicho conocimiento ayuda a que no existan confusiones o que las funciones se dupliquen.

Gráfica 76

Los trabajadores conocen quien toma las decisiones

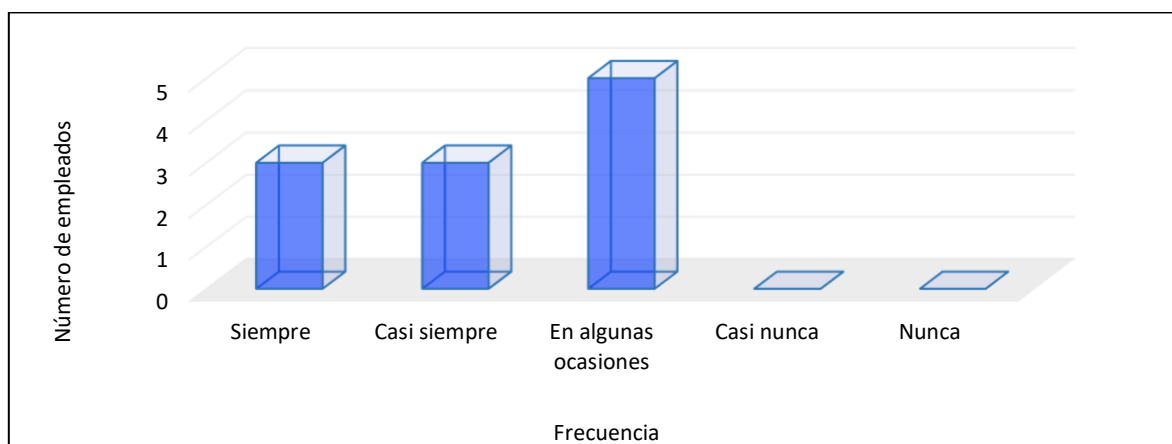


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Como se puede apreciar en la **gráfica 77**, la mayor parte de los empleados encuestados consideran que no siempre la forma en que se toman las decisiones dentro de la empresa es la más adecuada.

Gráfica 77

La forma en que se toman las decisiones es la adecuada

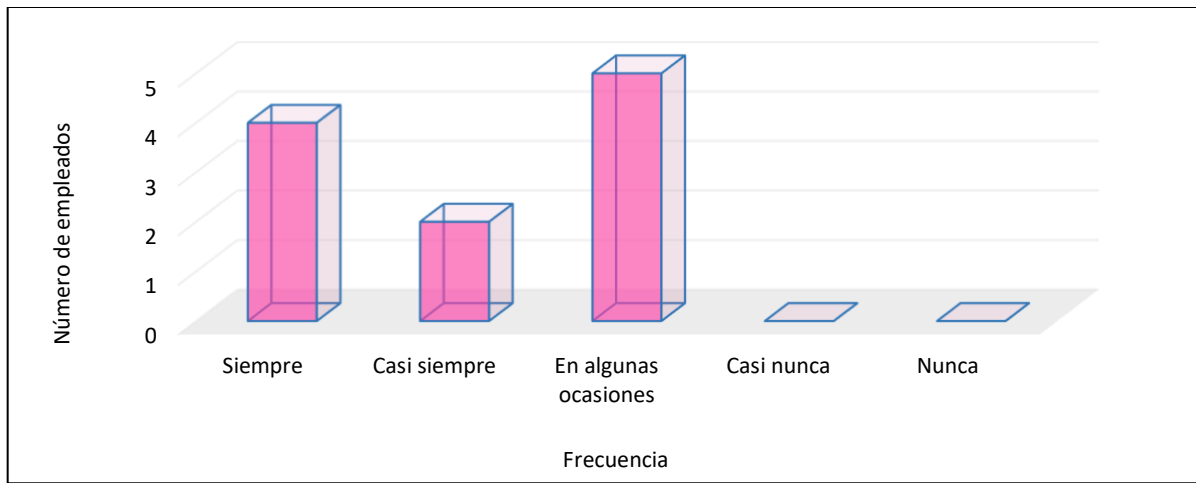


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la **gráfica 78**, se indica que en algunas ocasiones los problemas que surgen dentro de la organización no se resuelven de la manera más óptima, derivado de que las decisiones que se tomaron no fueron las adecuadas para la solución de dicha problemática.

Gráfica 78

Los problemas que surgen se resuelven de forma óptima

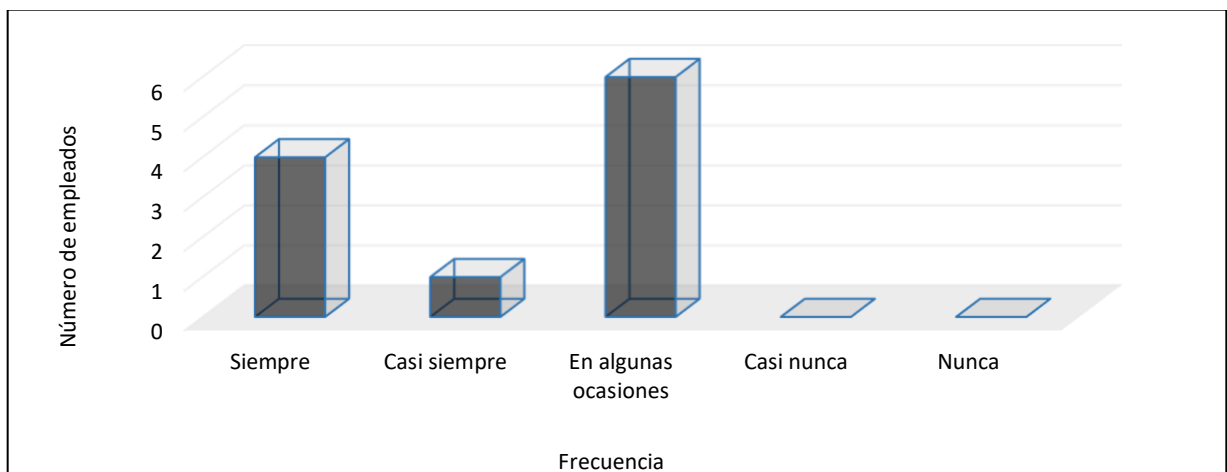


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

En la siguiente **gráfica 79**, se muestra que no siempre la persona que cuenta con más conocimiento con respecto a una actividad es la que decide que hacer, en ocasiones son decisiones que se toman de manera personal.

Gráfica 79

Quien tiene más conocimiento es quien decide que hacer

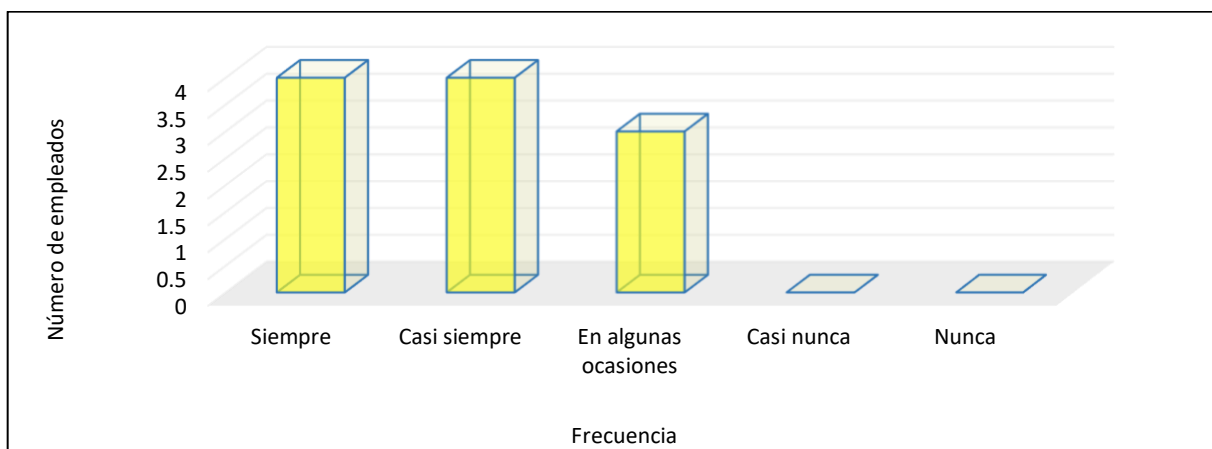


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Como se aprecia en la **gráfica 80**, los empleados que realizan alguna actividad dentro de la organización tienen la libertad de opinar de cómo llevarla a cabo para poder realizarla de una forma más eficientemente.

Gráfica 80

Quienes realizan una actividad pueden opinan de como hacerla

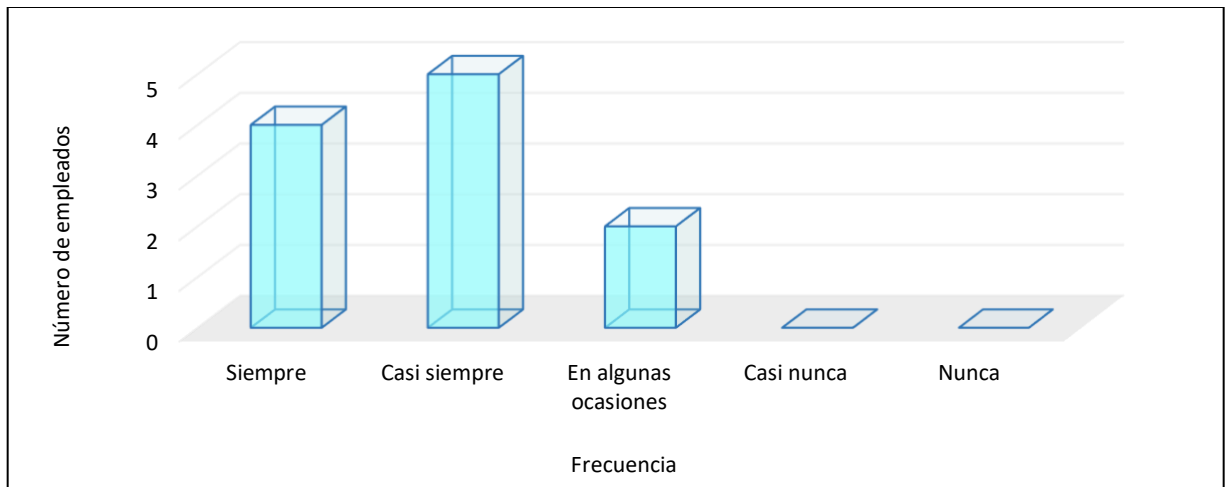


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Se observa en la siguiente **gráfica 81**, que la mayor parte de las veces los trabajadores evitan tomar decisiones para no meterse en problemas y prefieren conformarse y acatar las decisiones que han tomado los demás.

Gráfica 81

Se evita tomar decisiones para no entrar en problemas

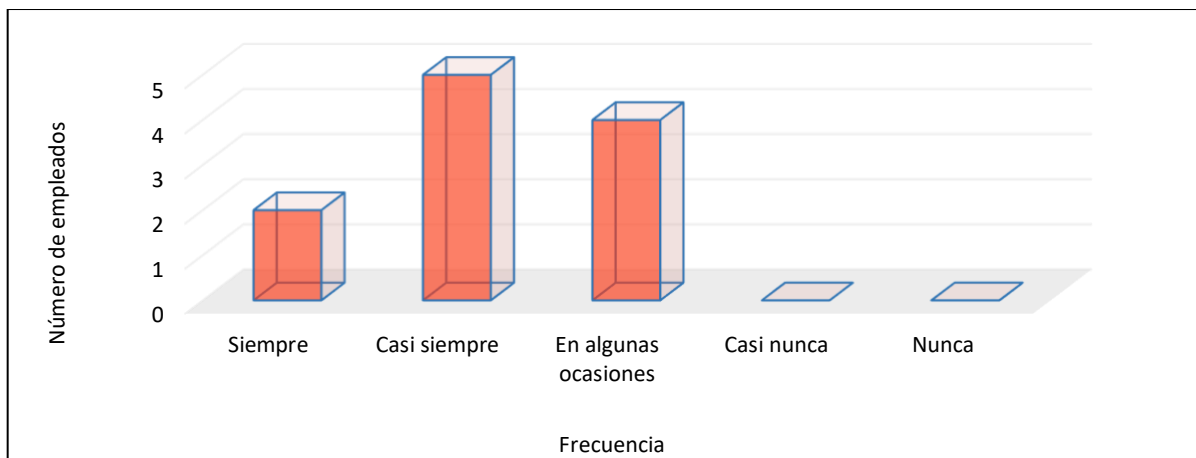


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

La **gráfica 82**, muestra que los trabajadores se sienten capaces de tomar decisiones concernientes a su trabajo, pero prefieren no externar sus opiniones para no meterse en problemas con sus superiores.

Gráfica 82

Los trabajadores se sienten capaces de tomar decisiones

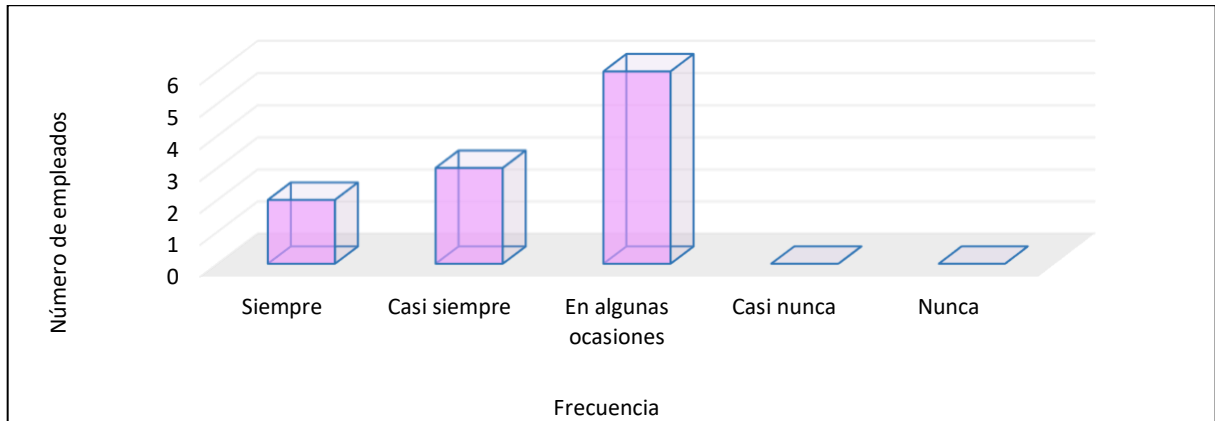


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

Tal como se aprecia en la **gráfica 83**, los trabajadores de la empresa no suelen sentirse seguros de sí mismos por lo que a veces prefieren no externar sus opiniones.

Gráfica 83

Los trabajadores se sienten seguros de si mismos

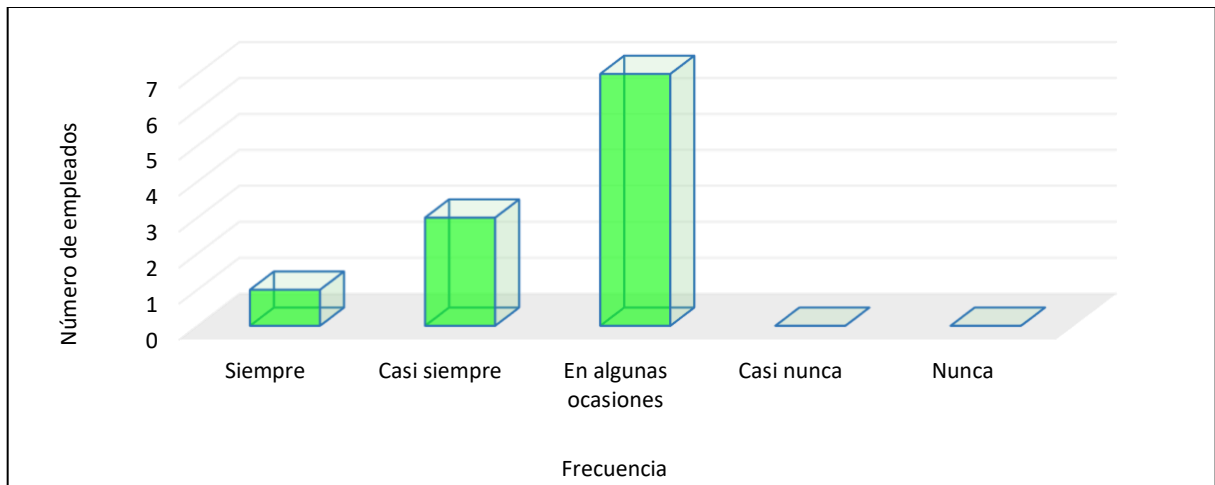


Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

La siguiente **gráfica 84**, muestra que la mayor parte de los empleados encuestados no cuentan con el suficiente conocimiento para poder tomar una decisión dentro de la empresa, necesitando una mayor capacitación para poder lograrlo.

Gráfica 84

Los trabajadores cuentan con el conocimiento para la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia de acuerdo al instrumento aplicado.

5.2. Conclusiones

Una vez concluida la aplicación del instrumento de investigación, en la empresa Paraíso de Mineral del Chico en Hidalgo, mediante un procedimiento descriptivo con el propósito de analizar los resultados, se está en posibilidades de comentar, que todas las instituciones del sector público o privado, independientemente de su tamaño, estructura o naturaleza, tienen riesgos en todos los niveles de su organización, que pueden afectar el logro de las metas y objetivos, por ello es importante identificarlos y analizar los distintos factores que puedan generarlos, con la finalidad de establecer las estrategias que permitan medirlos y controlarlos de manera razonable.

En conclusión, los resultados de la investigación permiten aceptar la primera hipótesis que establece:

H₁: Implementar un sistema de control interno adecuado al tipo de organización, permitirá optimizar la utilización del recurso humano, que conlleva a una mejor calidad en el servicio logrando mejores niveles de productividad, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Lo anterior, se deduce después de considerar que, los controles a implementar en el área de recursos humanos por parte de la empresa turística Paraíso, contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización generando que exista una mejora en la calidad en el servicio.

Así mismo, los mismos resultados de la investigación permiten rechazar la segunda hipótesis que establece:

H₂: Las características intrínsecas y extrínsecas (edad, sexo, escolaridad, estado civil, etc.) del responsable de las áreas operativas y administrativas, influyen en la existencia malas prácticas que conlleven a un mal manejo de las operaciones en el servicio en virtud de las necesidades propias de cada individuo.

Esto se deduce a que ninguna de las características intrínsecas o extrínsecas, han mostrado que debido a ellas se hayan llevado a cabo prácticas en la calidad del servicio debido a solo necesidades propias de cada trabajador.

De igual forma se puede concluir que el proporcionar un instrumento para la evaluación del rendimiento, contribuye al fortalecimiento del control interno en los procesos y al recurso humano ya que se proponen acciones para mejorar, simplificar y controlar, a fin de evitar la recurrencia de problemáticas e irregularidades dentro del personal, no obstante, este instrumento de control, puede ser variable, siempre que el personal de la empresa lleve a cabo los esfuerzos para el cumplimiento y compromisos, así como las acciones de mejoramiento continuo y seguimiento.

5.3. Recomendaciones

1. Difundir al personal de la empresa, la importancia y los beneficios de implementar un sistema de control interno, el rol y la responsabilidad que tiene cada trabajador dentro de la organización, en cuanto a la realización de sus actividades, supervisión, mejora y seguimiento de las mismas.
2. Promover en el personal dentro de la empresa, el hábito de realizar una autoevaluación de los controles, así como del desempeño de sus actividades para generar propuestas de mejora.
3. Crear una filosofía y estilo de honorabilidad de la dirección, se debe lograr que todos los miembros de la organización conozcan y practiquen los valores éticos asumidos por la empresa, para lo cual deberán llevar a cabo por lo menos:
 - La elaboración de su código de ética.
 - Reestructurar un organigrama funcional fortaleciendo la misión y visión.
 - Revisar, analizar y actualizar el reglamento interno de la empresa.
 - Concretar supervisiones y/o evaluaciones periódicas.
4. Se tiene conocimiento que existe rotación de personal recurrente, pero sin bases sólidas para realizarlo, esto conlleva a capacitación constante, gastos de recursos y tiempo de aprendizaje, y muchas veces no están las personas adecuadas en los puestos de trabajo, por esta razón se debe realizar como mínimo:
 - Competencia profesional (aptitud – actitud), se deberá establecer capacitación, adiestramiento y orientación cuando sea un nuevo integrante.
 - Vigilar que exista un equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
 - Revisar periódicamente los antecedentes del personal.
 - Mejorar el clima laboral.
 - Elaborar convenios de confiabilidad.
 - Capacitar al personal para saber cómo actuar en caso de algún ilícito o riesgo.

5. Hacer reuniones por lo menos bimestrales para valorar los resultados de los controles internos implementados, esto es verificar que las medidas establecidas se están cumpliendo con lo planteado en los objetivos y cuales se están dejando de cumplir su propósito, se recomienda elaborar un escrito con los resultados y/o acuerdos de la reunión (minuta de trabajo) y en éste, establecer compromisos alcanzables y manifestar las consecuencias a las partes que incumplen sus acuerdos.
6. Efectuar mantenimiento periódico al sistema de control interno.
7. Organizar al menos anualmente actividades deportivas o familiares, que fomenten la confianza y el trabajo en equipo entre los empleados de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre R., & Armenta, C. (2012). *La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76*, 01-17.
- Barragán, J., Pagón, J., & Brown, C. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas; Retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.
- Benavides, R. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill .
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y control interno*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana,.
- Dueñas, N. (2007). *El sistema de control interno y el aseguramiento de la calidad*. Ecuador: Universidad Técnica de la Loja.
- Fonseca , O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Primera Edición* . Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Garcia, R. (2014). *Forbes México*. Obtenido de Control Interno, ¿prioridad para empresas?
- González, M. (2014). *La importancia del control interno en la Pymes* .
- INEGI. (2020). Obtenido de Población económicamente activa : <https://www.inegi.org.mx/>
- Mantilla, S. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: D.C. Ecoediciones.
- Montaño, J. (2005). *Administración de Riesgos en la Hotelería. Primera Edición* . México: Trillas, S.A. de C.V.
- Moreno, P. (2004). *Fundamentos del Control Interno*. Cenange Learning Editores.
- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno. Séptima Edición*. México: International Thompson Editores.

- Posso, J., & Barrios, M. (2014). *Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos Eco hotel la Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera*. (Tesis de grado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias.
- Rivas, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno*. *Observatorio Laboral*, 115-136.
- Rivera, L. (28 de marzo de 2017). *Obtenido de PowerPeople: El Control Interno en hoteles*. <https://luismanuelrivera.com/2017/03/28/el-control-interno-en-hoteles-luis-manuel-rivera/>
- Rocha, H. (2018). *TGS México - Rocha*. *Obtenido de ¿Por qué el control interno en R.H. permite mejorar las operaciones dentro de su empresa?* <https://blog.tgs-rocha.com/blog/el-control-interno-en-r.h.-permite-mejorar-las-operaciones-dentro-de-su-empresa>
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de Control Interno, Tercera Edición*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Santillana, J. (2012). *Auditoría interna integral administrativa, operacional y financiera*. México: Thomson Editores.
- Schuster, J. (1992). *Control Interno*. México: Macchi.
- Solorio, E. (2019). *Obtenido de Estándares internacionales de control interno. La complejidad para implantarlos de forma efectiva*. (Sotomayor, 2014)
- Sotomayor, A. (2002). *Control Interno y auditoría: su aportación en las organizaciones*. Nuevo León.
- Sotomayor, A. (2014). *La Auditoría basada en Riesgos; Enfoque para firmas pequeñas y medianas* . *Revista Contaduría Pública IMPC*, 43 (504), 44-4

Terrones, A. (2011). *Las micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo. Producción científica profesorado UAEH.* México.

Whittington, R., & Pany, K. (2005). *Principios de auditoría.* México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

1.1. Instrumento de Investigación

INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES DEL CAPITAL HUMANO DE APOYO DE LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS.

Datos generales del entrevistado (subrayar las respuestas correspondientes):

1. Género	3. Edad	4. Nivel educativo	5. ¿Cuál es su categoría laboral?
1). Masculino	1). Menos de 20	1). Ninguno	
2). Femenino	2). 20 y 30	2). Básico	1. Empleado o trabajador.
	3). 31 y 40	3). Medio	2. Supervisor o capataz.
2. Estado civil	4). 41 y 50	4) Medio Superior	3. Mando intermedio.
1). Soltero	5). 51 y 60	5). Superior TSU	
2). Casado	6). 61 y 70	6). Superior Licenciatura	
	7). Más de 70	6). Posgrado	
		7). Otro _____	

6. ¿Tipo de horario?	7. Antigüedad:	8. La organización	9. El puesto	10. El sector
1). Jornada partida fija	1). Menos de 1 año			
	2). De 1 y 2 años			
	3). De 3 y 5 años			
	4). De 6 y 10 años			
	5). De 11 y 18 años			
	6). De 19 y 25 años			
	7). De 26 y 35 años			
	8). Más de 35 años			
2). Jornada parcial				
3). Jornada intensiva fija				
4). Turnos fijos				
5). Horario flexible y/o irregular				
6). Turnos rotativos				

I. Evaluación de la habilidad de liderazgo del responsable de la organización turística

No.	Liderazgo	5 Siempre	4 Casi siempre	3 En algunas ocasiones	2 Casi nunca	1 Nunca
1	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.					
2	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.					
3	Los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo.					
4	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.					
5	Los trabajadores reciben la orientación necesaria del jefe.					
6	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.					

7	Al jefe se le dificulta guiar a los trabajadores para que estos cumplan con los objetivos de la organización.					
8	En la organización todos los trabajadores reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.					
9	En la organización hacen sentir a cada trabajador útil en todos los aspectos.					
10	El jefe dificulta la comprensión de las actividades.					
11	El jefe cuenta con el respeto de todos los trabajadores.					
12	Al patrón de le dificulta guiar a los empleados para que estos cumplan con los objetivos de la empresa.					
13	Los trabajadores reciben la orientación necesaria del jefe.					
14	El jefe reconoce las fortalezas que tienen sus trabajadores.					
15	El jefe propone mejores maneras de realizar el trabajo.					
16	Los trabajadores están conformes con la capacidad del jefe para tomar decisiones.					
17	El jefe influye de manera negativa en la manera de realizar las actividades.					
18	El jefe sabe motivar a sus empleados.					
19	En la organización el jefe sabe dirigir a los trabajadores.					
20	El jefe tiene mala capacidad para delegar las actividades.					

II. Evaluación de la habilidad de comunicación del responsable de la organización turística.

No.	Comunicación	5 Siempre	4 Casi siempre	3 En algunas ocasiones	2 Casi nunca	1 Nunca
1	Expresa sus pensamientos y sentimientos de manera clara.					
2	Dice lo que piensa cuando sus necesidades no son satisfechas.					
3	Pide retroalimentación a los otros y a su vez lo da.					

4	Influencia la forma de pensar y actuar de otras personas.					
5	Trae los conflictos a la luz y los resuelve.					
6	Colabora con otros en vez de hacer todo sola/o.					
7	Soluciona conflictos y realiza negociación.					
8	Utiliza un lenguaje verbal y escrito pertinente.					
9	Cuando surge algún problema laboral entre compañeros se unen para solucionarlo.					
10	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.					
11	Cuando se incorpora un nuevo trabajador, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.					
12	Existe una buena integración de los compañeros en las actividades de trabajo.					
13	La organización realiza actividades que permiten fortalecer vínculos entre los compañeros de trabajo.					
14	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.					
15	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.					
16	Ante un cambio significativo dentro de la organización los jefes informan a los trabajadores.					
17	La falta de comunicación entre los empleados retrasa las actividades.					
18	Los trabajadores conocen cuales son sus actividades específicas.					
19	Existe un manual de procedimientos donde especifique las actividades de cada puesto de trabajo.					
20	El patrón se interesa por saber si los trabajadores tienen algún problema relacionado con sus actividades.					
21	El patrón evade los problemas relacionados con las actividades de los trabajadores.					
22	Se permite a los trabajadores exponer su punto de vista relacionado con los procesos de trabajo.					
23	La forma en que se designan las actividades es clara.					

24	Es fácil proporcionar las quejas cuando algo no está saliendo como se espera.					
25	Los jefes escuchan opiniones y sugerencias de los empleados.					
26	Cuando surge un problema es difícil comunicarlo a los superiores.					
27	Las sugerencias que realizan los empleados difícilmente son tomadas en cuenta.					
28	Dentro de la organización los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos de la empresa.					
29	Los trabajadores conocen la cadena de mando correctamente.					
30	Dentro de la organización los trabajadores conocen el reglamento interno de la empresa.					

III. Evaluación de la habilidad de toma de decisión del responsable de la organización turística.

No.	Toma de decisiones	5 Siempre	4 Casi siempre	3 En algunas ocasiones	2 Casi nunca	1 Nunca
1	Identifica y describe el problema o el objetivo al que se quiere llegar.					
2	Para la toma de decisiones, involucra a la gente adecuada.					
3	Se pone de acuerdo sobre el proceso de toma de decisiones.					
4	Permite que las opiniones de todos sean escuchadas.					
5	Utiliza herramientas de creatividad en el proceso de toma de decisiones.					
6	Genera diversas alternativas antes de tomar decisiones.					
7	Analiza las diferentes alternativas antes de tomar decisiones.					
8	Considera riesgos en el proceso de toma de decisiones.					

9	Valora las consecuencias y el éxito de la decisión adoptada.					
10	En la organización cada una de las decisiones son tomadas por el jefe.					
11	En la empresa cada trabajador tiene la libertad de elegir los métodos de trabajo que mejor le convengan.					
12	Los trabajadores son tomados en cuenta para la solución de problemas dentro de la organización.					
13	Cuando es necesario tomar decisiones precipitadas el jefe apoya a los trabajadores para buscar una mejor solución.					
14	El jefe acostumbra decidir por los trabajadores acerca de cómo realizar actividades.					
15	Las decisiones tienen que ser informadas al jefe aunque implique pérdida de tiempo.					
16	Dentro de la organización cada trabajador sabe quién es el que decide cómo se realizan las actividades.					
17	La forma en que se toman las decisiones en la empresa es la más adecuada.					
18	Los problemas que surgen dentro de la organización se resuelven de manera óptima.					
19	La persona que más sabe con respecto a una actividad es la que decide qué hacer.					
20	Las personas que realizan una actividad pueden opinar de cómo llevarla a cabo.					
21	Los trabajadores evitan tomar decisiones para no meterse en problemas.					
22	Los trabajadores se sienten capaces de tomar decisiones concernientes a su trabajo.					
23	Los trabajadores de la empresa son seguros de sí mismos.					
24	Los trabajadores cuentan con el suficiente conocimiento para tomar una decisión dentro de la empresa.					