Estrategias de control organizacional aplicables a una pequeña empresa (ASOPREGUA) en Colombia, de acuerdo con la aplicación del Hexágono de Control Organizacional

Lizeth Lorena García Ramos, Robinson Gilberto Ortiz Sánchez

Programa de Contaduría Pública

Fundación Universitaria Compensar

Proyecto fin de grado

Jaime Andrey Loaiza Franco

tutor

20 de mayo de 2023

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Tabla de contenido

Resumen **4**

Introducción **5**

Marco de referencia 10

Antecedentes 10

Marco conceptual 14

Marco Legal 23

Marco Contextual 24

Metodología **27**

Tipo de Investigación 27

Instrumentos y Fuentes de Levantamiento de Información 28

Instrumento de Levantamiento de la Información 29

Revisión Documental: 31

Fuentes primarias 31

Fuentes Secundarias 32

Resultados **33**

Discusión **56**

Conclusiones **59**

Referencias **61**

Tabla de contenido

Gráfico 1. Ubicación de la ASOPREGUA 24

Gráfico 2. Imagen marca del producto 25

Gráfico 3. Clasificación del riesgo (puntuación) 31

Gráfico 4. Resultados Control Administrativo 34

Gráfico 5. Resultados Control Administrativo – por indicadores 35

Gráfico 6. Resultados Control Operacional 36

Gráfico 7. Resultados Control Operacional – por indicadores 36

Gráfico 8. Resultados Control Contable 38

Gráfico 9. Resultados Control Contable – por indicadores 38

Gráfico 10. Resultados Riesgos Ambientales 39

Gráfico 11. Resultados riesgos ambientales – por indicadores 40

Gráfico 12. Resultados Riesgo Sociales 41

Gráfico 13. Resultados riesgos sociales – por indicadores 41

Gráfico 14. Resultados Riesgos Tecnológicos 42

Gráfico 15. Resultados riesgos tecnológicos – por indicadores 43

Gráfico 16. Calificación total del control organizacional 43

Gráfico 17. Resumen calificación total del control organizacional 44

Gráfico 18. Resumen calificación total del control organizacional 45

Resumen

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de encontrar las falencias en el control organizacional y los riesgos a los que se ve expuesto en la gestión administrativa de la empresa Asopregua. Con la implementación de la herramienta Hexágono de Control Organizacional, la cual tiene como finalidad generar un diagnostico del estado de control de las pequeñas organizaciones manufactureras y con ello establecer los riesgos de control en empresa existente. El objetivo de la investigación fue diseñar estrategias de control organizacional aplicables a la pequeña empresa Asopregua, de acuerdo con los resultados en la aplicación del Hexágono de Control Organizacional. La metodología utilizada es descriptiva, y se utilizaron fuentes de información académicas y revistas científicas. Dentro de los resultados obtenidos, se observó como la empresa presenta riesgos altos en el control organizacional, en las diversas subcategorías, por lo cual, se plantearon estrategias que permitirán a la organización disminuir o controlar los riesgos ambientales, de innovación, riesgos en la aplicación contable y en los procesos administrativos.

Palabras clave: Control organizacional, prácticas de control, evaluación de control, micro y pequeñas empresas, administración empresarial.

Introducción

El control organizacional se concibe como un sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Además, se entiende un sistema como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado (Arango, 2007, p .81).

La falta de prácticas y mecanismos de control organizacional en las empresas no es solamente por el incumplimiento de lo ordenado por la ley, sino por una estructura empresarial frágil y vulnerable ante los sucesivos cambios del entorno que traen consigo nuevas exigencias para los mercados a las que no están en capacidad de responder. No tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva resolviendo los problemas conforme surgen, hacen nuevas inversiones en líneas de productos o departamentos sin la adecuada planeación, y además tienen desorden en los procesos y en las tareas de cada área, lo que hace que éstas sean redundantes y repetitivas. (Castañeda, 2014)

En otras investigaciones se alerta sobre la omnipresencia de las influencias de control en las organizaciones que requiere cuidado de diferenciar las acciones de control de otras actividades gerenciales relacionadas. Más específicamente, las estructuras organizativas y la cultura a menudo se consideran mecanismos de control formales e informales, respectivamente, aunque no siempre cumplen Los criterios de control definitorios. (Arango, 2007)

Las falencias que se encuentran en la pequeñas empresas o retos a los que se enfrentan este tipo de empresarios, es a la toma de decisiones empíricas que practican en las áreas de planeación y administrativas, financieras y fiscales, productivas y de mercadotecnia,

considerando los retos a que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas, además de las características particulares de este tipo de organizaciones como (Trejo, 2022, p. 14):

- Son empresas de tipo familiar.
- La mayoría tienden a no cambiar su lugar de operaciones.
- El mercado local o regional es su objetivo predominante.
- Crecen a través de reinversión o utilidades, ya que no cuentan con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas o del gobierno.
- Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que ejerce el control y la dirección.

Por tal motivo, se puede observar que en este tipo de organizaciones faltan los análisis que le proporcionen al empresario una respuesta clara y efectiva a sus inquietudes que en verdad logren aportar un conocimiento práctico y oportuno para su empresa. Puesto que los consultores tienden señalarles lo que ellos prefieren escuchar (Trejos, 2022).

Las personas que ejercen el control organizacional requieren habilidades gerenciales, de gestión o habilidades organizativas. Según Cabañas y Rojas (2020), sin la incorporación de estas normas, no es posible gestionar una organización. Además, se reconoce que en las acciones de control intervienen conjuntos de sistemas de información encargados de administrar, ordenar, dirigir o regular el comportamiento de tareas, procesos. acciones y garantizar la reducción de fallas y obtener los resultados deseados.

El planteamiento del problema inicia, en el momento en que las empresas tienden a desconocer los riesgos de control organizacional, todo por una simple razón, las empresas no tienen como prioridad la implementación y seguimiento de un sistema de control interno, no creen que sea tan relevante y las Mis pymes no cuentan con el suficiente conocimiento o recursos económicos. No obstante, lo empresarios conocen los resultados positivos que puede traer la implementación del control interno. Esto indica que el hecho de que los empresarios conozcan sobre el control interno y tengan claro su concepto y beneficios no implica que por ello ya decidan y estén dispuestos a implementarlo. (Arellana *et al*, 2020)

Con esta información, se puede contemplar la posibilidad de que los empresarios, aunque no dominen los conceptos del control interno, pueden recurrir a la ayuda de un profesional como un contador público para implementar un sistema de control interno (Arellana *et al*, 2020).

Por estas falta de prácticas y mecanismos para generar control organizacional, también se generan una serie de falencias en el cumplimiento de metas y objetivos, que hace que no se garantice el pleno funcionamiento de los fines específicos de la empresa como son: rentabilidad, supervivencia y crecimiento, entendidos en términos meramente financieros, la incorporación de estrategias de control organizacional, que facilite la toma de decisiones, el análisis de la información relacionadas al pleno funcionamiento lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles deben ser las estrategias de control organizacional aplicables a una pequeña empresa (ASOPREGUA) en Colombia, de acuerdo con la aplicación del Hexágono de Control Organizacional?

Desde los aspectos que *justifican* el interrogante, se debe destacar que la gestión organizacional es un proceso interdisciplinario en donde, no solo los contadores y administradores, hacen parte de la tarea de plantear e implementar políticas administrativas, si no que intervienen otros actores parte de los objetivos empresariales.

Para ello, el principal reto es buscar una estrategia para vender a la alta dirección los beneficios del control interno, ya que normalmente estos se enfocan en temas relacionados a los costos, sin embargo si se logra mostrar que el control interno sirve para que no existan eventos de riesgo, para que las operaciones de la compañía puedan ser controladas, para reducir los hallazgos de la auditoria, para prevenir multas, sanciones y para que se puedan gestionar los indicadores y demás, se podría lograr que los empresarios consideren apoyarse en un profesional de la materia (Arellana, 2020).

En el entorno personal, indudablemente, las organizaciones empresariales del sector privado contribuyen a mejorar las condiciones de competitividad de una economía mediante la vinculación de trabajadores, aspecto que, en consecuencia, disminuye especialmente el desempleo. Sin embargo, ese es sólo uno de los elementos relacionados con la competitividad organizacional. Las dinámicas económicas de una sociedad se expresan a través de las organizaciones empresariales quienes, por motivaciones, desarrollan sus actividades en los mercados con impactos directos e inmediatos en la sociedad donde se desenvuelven (Martínez, 2015).

De lo anterior, se parte de la necesidad a nivel académico de contar con un individuo, con autonomía y comportamientos para desarrollar el control en las organizaciones, así mismo se detectan aspectos de la practica organizacional, como la necesidad de mecanismos para la

ejecución del control, donde no es posible desarrollar esta función sin información y conocimiento, que integrado permite generar valor y mejoras continuas (Cabañas y Rojas, 2020).

A nivel social, tener en cuenta la multiplicidad de públicos con los que una organización interactúa y la necesidad de satisfacer sus proyectos implica un reto para su gerencia o administración: mantener en equilibrio intereses que son, en esencia contradictorios. Por ello, es importante que el control organizacional se ocupe de otros asuntos diferentes a los financieros; así la calidad de la producción, la satisfacción del cliente, el buen trato a los empleados, la satisfacción de las obligaciones y compromisos con los proveedores, el cumplimiento con las obligaciones legales y el desarrollo de las comunidades o sociedades con los que interactúa son propósitos que debe garantizar el control organizacional (Arango, 2007).

De modo general las estrategias, prácticas y mecanismos de control deben ser direccionados a cumplir con los objetivos establecidos y para ello, las organizaciones, deben de fortalecer su productividad con una visión más empática hacía, los intangibles de las empresas como son los trabajadores, la innovación y la capacidad académica de enfrentar los riesgos.

Finalmente, para el desarrollo de la investigación, se plantea el siguiente **objetivo general**:

Diseñar estrategias de control organizacional aplicables a la pequeña empresa (ASOPREGUA) de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del Hexágono de Control Organizacional

Para el cumplimiento de este objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Aplicar el Hexágono de Control Organizacional en la empresa ASOPREGUA.

- Identificar las principales falencias de control interno y externo en la empresa ASOPREGUA.
- Establecer las estrategias de control que permitan minimizar los riesgos altos encontrados en la empresa ASOPREGUA.

Marco de referencia

Antecedentes

Enfocados a direccionar la investigación a buscar estrategias o practicas a detectar falencias en el control organizacional se consultaron otros autores de artículos, tesis y libros, direccionados a resolver las fallas y obtener herramientas de control en las organizaciones, los cuales se permiten validar los antecedentes a la investigación planteada, entre los primeros antecedentes se encuentra la investigación realizada por Rincon (1998) titulada ***"Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición"***, en la cual se indica que un adecuado control debe apoyarse en los objetivos de la empresa, lo que permite comparar los planes con los objetivos obtenidos, debe ser flexible y mantenerse actualizado; además tiene como característica fundamental, que no se utiliza la información obtenida para lamentarse de los errores del pasado, si no para apoyarse hacia el futuro a través de planes de mejoramiento. Adicionalmente enfoca los esfuerzos hacia una mayor eficiencia y crea un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad.

Además Rincon (1998), se apoya en decir que las empresas se habían limitado, a una simple recolección de datos sobre los procesos, se registraba la información acerca de los resultados, las etapas intermedias, los insumos, el desempeño de los grupos de trabajo, que pocas veces se registraban los datos que podían convertirse en información valiosa para el

mejoramiento continuo y la toma de decisiones, insistía en que las empresas debían plantear una serie de preguntas, que debían ser incorporadas como políticas como: que desea medir, quien va realizar la medición, mecanismo de medición utilizado, tolerancia de desviación, que haría con los resultados.

Otra investigación acorde al tema es realizada por Bohórquez (2011), titulada: ***"Sistemas de control estratégico y organizacional, críticas y desafíos"***, dentro de las observaciones, se encontró que los mecanismos de control planteados desde las teorías económicas y/o administrativas y las propuestas de control interno, confluyen en la necesidad de establecer contratos, rutinas, protocolos, estándares, procedimientos, códigos, acuerdos, entre otros, orientados siempre a la búsqueda de equilibrios estables en la organización, que permitan alinear la acción individual a la acción colectiva. Reforzado lo anterior con instrumentos de incentivo (salarios, bonificaciones, reconocimientos, motivación) o coacción (sanciones, descuentos, llamados de atención, entre otros), que garanticen que las actividades de los empleados se desarrollen acorde con lo planeado por la organización.

La investigación de Bohórquez (2011), analiza desde una segunda perspectiva de análisis de la críticas y limitaciones, citando a Kickert donde se afirma que: el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad del entorno con el cual interactúa permanentemente la organización y que la hacen caracterizar como alejada del equilibrio, pone de manifiesto que no es pertinente la búsqueda de equilibrios estables, los cuales presuponen que la organización no cambia con el tiempo, ni intercambia. Y más tarde critica fuertemente que de esta forma, el enfoque de los actuales mecanismos de control dificulta la detección e implementación oportuna de cambios que le permitan a la organización evolucionar a fin de dar respuesta a nuevas

posibilidades. En este sentido, la búsqueda de equilibrios estables a través de rutinas, procedimientos, códigos y demás estándares de instituciones, coarta la posibilidad de actuación de los individuos, disminuyendo los grados de libertad de la organización.

Por otro lado, la investigación de Olarte *et al* (2020a) titulada ***"Control organizacional en pequeñas empresas del sector textil en Santiago de Cali, Colombia. Una aproximación desde la fenomenología y la triangulación",*** donde el propósito era el diseño de un modelo de control organizacional aplicable a pequeñas empresas del sector textil en la ciudad de Santiago de Cali, para lograr tal propósito, se acudió a los planteamientos del método deductivo y fue preciso que se determinará los criterios o temáticas a considerar en pro de dar cuenta de la categoría control organizacional en pequeñas empresas.

Seguidamente se describieron los resultados obtenidos con la elaboración de entrevistas a informantes claves (académicos con trayectoria en el tema y sector estudiado), la aplicación de encuestas a pequeños empresarios, dentro de los resultados se puede deducir predominancia de un tipo particular de control, el informal, situación que es descrita en la metodología utilizada, en otros casos se encuentra más desconocimiento, otro análisis es en la medida que se formalizan, van abandonando su dimensión de pequeñas empresas y pertenecen a una categoría superior, pudiera observarse un giro hacia la formalidad en los mecanismos de control; ahora, aunque no se encuentran en su mayoría institucionalizadas, siguen presentes ciertos componentes, por ejemplo, acciones tendientes a controlar aspectos sobre las actividades desarrolladas por el talento humano, los inventarios o los recursos de efectivo y sus equivalentes.

Finalmente, Olarte *et al* (2020) desde los hallazgos y a la luz de perspectivas formales en los estudios organizacionales, el control es una categoría que amerita atención, pero que por

factores asociados a múltiples recursos (cognitivos, humanos, económicos, temporales y otros) pudiera no verse en la capacidad de potenciar la creación de valor; por ello, es significativo abordar el control organizacional a partir de diversas miradas para comprender los hitos que representan dificultad en pequeñas empresas; de la misma forma, se concluye que los resultados alcanzados favorecieron positivamente las propuestas que configuran el modelo de control organizacional, pues su estructura y requerimientos atienden a las oportunidades y limitaciones presentes en las empresas estudiadas, que, en este caso, fueron pequeñas.

El ultimo antecedente, el autor Dailey (2012), en su libro ***"el comportamiento organizacional"*** indica que es indispensable de los directivos estudien sobre teorías de comportamiento organizacional, ahí descubrirá que puede aplicar de manera inmediata lo que está aprendiendo a los problemas que tiene que enfrentar en su trabajo. Esto le permitirá no sólo obtener una visión más amplia de esta disciplina eminentemente práctica, sino también encontrar formas de renovar su filosofía de gestión, a fin de reflejar sus nuevos conocimientos sobre el Comportamiento Organizacional – En adelante CO – y aplicarlos a su trabajo. A medida que aumenten sus conocimientos y se familiarice con este tema, le será cada vez más fácil analizar y entender las consecuencias que tienen en el comportamiento los problemas de índole organizacional.

Para Dailey (2012), el CO se basa en conceptos derivados de los campos de la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas (poder e influencia), antropología (sistemas culturales) y economía (incentivos y transacciones). La Teoría de Organizaciones – en adelante TO – está directamente relacionada con el CO y se basa en conceptos e investigaciones de la

antropología, sociología (naturaleza y comportamiento de grupo de personas) y teorías de organizaciones compleja (cómo se forman, crecen, compiten y colaboran), afirmando que este enfoque al CO se sirve tanto de teorías establecidas como de prácticas administrativas confiables para explicar el comportamiento de los agentes que participan en una organización. Podrá ver que todas las teorías del comportamiento están rigurosamente basadas en ejemplos administrativos, estudios de caso organizacionales y corporativos y en su propia experiencia laboral.

Marco conceptual

Desde el punto de vista conceptual tener un acercamiento a los conceptos básicos de: control, tipos de control, elementos básicos de un sistema de control, control organizacional, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y en determinar las estrategias de control organizacional aplicables a una pequeña empresa (ASOPREGUA) en Colombia.

En cuanto al concepto de Control se puede definir como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los limites tolerables al compararlo con las expectativas, además de tener varios significados y sentidos que son significativos dentro de la investigación como es regular, verificar, ejercer autoridad sobre (dirigir u ordenar), limitar o restringir. La palabra control se utiliza en el sentido de control directivo que busca asegurar, que el desempeño este conforme con los planes. Tal control involucra tres pasos básicos como: establecer normas, medir el desempeño contra la norma, corregir divergencias de la norma (Granda, 1993).

En cuanto a los *tipos de control* según Granda (1993) se pueden clasificar por su uso según, para estandarizar el desempeño, conservar bienes, estandarizar calidad, limitar autoridad sin el consentimiento de la alta dirección, medir el desempeño, la cual conserva unos elementos básicos:

- Una característica medible y controlable de la cual se conocen estándares
- Medio (dispositivo sensor), de medición de las características
- Medio de comparación de los resultados reales con los estándares y evaluación de las diferencias.
- Medio para efectuar los cambios en el sistema con el objeto de ajustar las características pertinentes.

En referencia a la definición del control organizacional Jara (2009) lo conceptualiza como un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas. El control aparece entonces como el sistema que proporciona información y detecta oportunidades para decidir, como la facultad de dominar una situación, evaluando resultados, corrigiendo la acción de modo de lograr los objetivos esperados. Las características e intensidad de los sistemas de control varían en las distintas organizaciones, dependiendo de factores como el tamaño, la actividad, el contexto, los recursos.

El mismo autor (Jara, 2009) indica que la tipología del control dependerá del criterio de análisis que se adopte. Por lo cual se menciona tres clasificaciones básicas:

Según los factores de análisis supone que, dependiendo de la realidad particular de cada empresa, existen tres enfoques del control que deberá considerar, poniendo mayor o menor énfasis en cada uno.

Del mercado: aplica mecanismos externos de mercado, como la competencia, los precios y la participación relativa de mercado, entre otros. Este tipo de enfoque es utilizado por empresas que poseen productos o servicios claramente específicos y distintivos y donde existe una considerable competencia en el mercado. Son ejemplos: las bebidas gaseosas a nivel mundial, y a nivel local productos como la lana.

Burocrática: pone énfasis en la autoridad organizacional y se basa en reglas administrativas, reglamentos, procedimientos, y políticas. Este tipo de control depende de la estandarización de actividades, descripciones de puestos de trabajo bien definidas y otros mecanismos administrativos. Un ejemplo concreto de control burocrático lo constituyen los presupuestos.

Adicional a los anteriores, Jara (2009) menciona otros tipos de control, dentro de los cuales se encuentran:

Del clan: este tipo de enfoque se basa en las conductas de los recursos humanos de la organización dadas por los valores compartidos, las normas de grupo, las tradiciones, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional (Jara, 2009). Este tipo de control se puede analizar de la siguiente manera:

- **Según el nivel de estructura formal:** La división en niveles de control no es uniforme para todas las organizaciones y dependerá básicamente del grado de

descentralización que exista en cada una de ellas, lo que determinará el nivel jerárquico en el que se adopten decisiones vinculadas al control. Es evidente, por la misma definición de control, que existe una estrecha relación entre los niveles de planeamiento, estructura formal y control (Jara, 2009).

- **Superior:** tiene por objeto establecer la validez de los planes de nivel estratégico y evaluar la adecuada y coherente asignación de los recursos en este nivel de la estructura. Se caracteriza por no estar sujeto a pautas predeterminadas, ya que evalúa básicamente decisiones no programadas (Jara, 2009).
- **Intermedio:** se ocupa de medir la consistencia de los planes de nivel táctico en el marco del sistema de planeamiento integral y evaluar la correcta asignación y distribución de recursos sectoriales. Puede recaer sobre decisiones programadas, para las cuales se ajusta a determinados estándares preestablecidos o decisiones no programadas (Jara, 2009).
- **Inferior:** es el encargado de supervisar el cumplimiento de los planes de este nivel, comprobando su puesta en marcha y funcionamiento a partir del seguimiento de las acciones desarrolladas. Normalmente se trata de un control sobre las operaciones rutinarias que surgen a partir de decisiones programadas, con pautas de control prefijadas (Jara, 2009).
- **Según la oportunidad de realización:** Los administradores pueden implementar controles en diferentes momentos, es decir, antes de comenzar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado (Jara, 2009).

- **Preventivo:** Se constituye como el tipo más deseable de control e intenta prevenir los problemas previstos. Se le llama control preventivo o anterior a la acción porque se realiza antes de la actividad en cuestión. Está orientado al futuro. En síntesis, el control preventivo consiste en emprender la acción administrativa antes que se presente el problema (Jara, 2009).
- **Concurrente:** Se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas en forma oportuna, antes de que se vuelvan altamente costosos. La forma más utilitaria de control concurrente es la supervisión directa (Jara, 2009).
- **Correctivo:** Este tipo de control se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después de que la actividad ha llegado a su término. La principal desventaja de este tipo de control es que cuando se recibe la información, el daño ya está hecho. Los informes financieros son un claro ejemplo de este tipo de control. Tal es el caso de los informes sobre ventas, los cuales muestran que los ingresos por ventas han disminuido o aumentado, esto es que el hecho del aumento o la disminución ya se ha dado (Jara, 2009).

Complementando los conceptos anteriores sobre control organizacional el autor Perez (2010), plantea un nuevo concepto que hace mención al pentágono de la excelencia, el cual es un método en la gestión hacia la excelencia en el manejo de recursos y por ende le permitirán alcanzar más fácilmente los resultados empresariales de efectividad (reflejado en ingresos operacionales), eficiencia (mejora manejo de costos y gastos) y desarrollo sostenible

(mejoramiento de la calidad de vida del ser humano y calidad de la gestión del medio ambiente). Estos cinco componentes se discriminan de la siguiente manera:

El primer componente es ***planeación y estrategia,*** el cual realiza una formulación de escenarios futuros con probabilidad de desarrollarlos a más de un año; alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y sus stakeholders; contar con un sistema de valoración de escenarios - simulación o algún modelo matemático apoyado con un sistema computarizado integral-; contar con un sistema de finalidades compartido y representado en un instrumento de trabajo para todos los empleados, que el dominio y afinidad del sistema de expectativas de cada empleado sea compatible con los de la empresa; contar con un módulo de gestión del conocimiento relacionado con el sistema de finalidades; trabajar para que la cultura organizacional se ajuste perfectamente a la visión y misión y a las estrategias de la compañía y que el cumplimiento de los valores sea un factor de motivación para los miembros de la empresa, de tal manera que haya un despliegue de una verdadera gerencia por valores, evidenciando y proyectando resultados tangibles que hagan parte de las competencias del personal (Perez, 2010, p. 13).

El segundo componente corresponde ***gestión de mercadeo,*** el cual según Perez (2010) consiste en el análisis de las condiciones que el empresario no puede controlar y que podrían afectar el desempeño de la empresa bien sea en forma positiva o negativa, como factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, físicos, ambientales, competitivos y socioculturales. Esos factores permiten identificar las oportunidades y amenazas que podrán influir en los resultados de la empresa, de acuerdo con las tendencias del mercado y de la industria, ojalá acompañados por una decisión de manejo sostenible de comercio exterior. El mercadeo

proporciona herramientas para la investigación y el desarrollo de productos y servicios, con el fin de mantener la oferta de la empresa adecuada a las cambiantes condiciones del mercado, máxime en entornos altamente competidos y globalizados como el colombiano. Facilita la identificación y definición de las estrategias de precio y de comunicación más adecuadas para el logro de los objetivos esperados en el mercado meta (Perez, 2010, p. 13).

El tercero componente corresponde al ***mejoramiento y mantenimiento de la gestión financiera*** que para Perez (2010) consiste en el análisis de las inversiones a partir de los datos observados en los activos de la empresa, de su composición y su dinámica; del estudio de la financiación que implica partir de la información de los pasivos y patrimonio de la empresa, establecer su composición y su dinámica a corto, mediano y largo plazo; de la administración de un sistema integral de información financiera de la empresa, que muestre el comportamiento y resultados históricos y contemple los escenarios de riesgo, para interpretar las tendencias y clarificar las oportunidades de la empresa hacia el futuro; desarrollo una metodología, como por ejemplo, la de un tablero de mando que permita monitorear, con base en indicadores, cualitativos y cuantitativos, el comportamiento de la empresa, la consecución de objetivos y la vigencia de la empresa en el mercado; la utilización de procesos e instrumentos financieros que permitan gerenciar apropiadamente la planeación, ejecución, control y retroalimentación financiera. (Perez, 2010, p. 13).

el cuarto componente planteado por Perez (2010), corresponde al ***manejo deliberado de la cultura organizacional*** el cual incluye aspectos como:

1) la definición del papel y la participación del líder como agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, la misión, las

políticas, los principios y los valores claros y visibles de la Pyme, así como el enfoque y la promoción de un ambiente laboral de armonía en toda la organización dirigido a desarrollar el potencial de las personas en la participación y logro de las metas de la empresa; desarrollo de sistemas de reconocimiento tanto individual como grupal, que nazcan de la participación de las personas y enfocadas a la innovación y reconocimiento de sus aportes creativos. (Perez, 2010, p. 14).

2) El desarrollo de acciones concretas para el fortalecimiento y el engrandecimiento de la autoestima, la formación y afianzamiento de la identidad personal teniendo en cuenta las condiciones del entorno para proporcionar a los individuos seguridad en sí mismos y desarrollar sus potencialidades (Perez, 2010, p. 14).

3) Gestión humana con el desarrollo de los procesos profesionales de reclutamiento, inducción, capacitación, entrenamiento, desarrollo, evaluación de desempeño, seguridad industrial, bienestar de personal, entre otros (Perez, 2010, p. 14).

4) La estructura organizacional vista como la organización formal planeada, que represente un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes y recursos interrelacionados para alcanzar los objetivos de manera efectiva. Es poner en marcha una estructura formal o la manera como las actividades deben ser realizadas. Se suele representar mediante un esquema apoyado por manuales de funciones, de procesos y otros documentos formales que se requieran para evidenciar dicha organización. La comunicación y la información que le permite a la empresa acondicionar y mantener los espacios adecuados para la innovación y el aprovechamiento de la adaptación y construcción de conocimiento (Perez, 2010, p. 14).

El quinto y último componente planteado por Perez (2010) es el de ***gestión de la innovación y conocimiento,*** que indica que son por lo menos cinco aspectos que deben administrar en una organización son: gente para la innovación; metodologías, procesos y prácticas para la innovación; organización, equipos de trabajo para la innovación; mediciones de la práctica innovadora y tecnologías de soporte a la innovación (Perez, 2010, p. 14).

El ultimo concepto a validar corresponde al de pequeña empresa, para lo cual artículo 2 de la ley 590 del año 2000, indica que *"se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana"*, y la misma debe cumplir con los siguientes parámetros:

Se considera ***mediana empresa,*** si tiene entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y si sus activos totales se encuentran por valores entre cinco mil unos (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Se considera ***pequeña empresa*** aquella que tenga entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y sus activos totales por valor estén entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes; por último, se considera ***microempresa*** si su personal no superior a los diez (10) trabajadores y sus activos totales son inferiores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Adicional a la ley por medio del decreto 957 de 2019, se realizó otra clasificación de las empresas en micro, pequeña y mediana empresa, pero se separó por los sectores económicos, por lo tanto, para el sector manufacturero que corresponde a tipo de empresas de estudio, la normatividad indica en el artículo 2.2.1.13.2.2.2 que para el sector manufacturero las

microempresas son aquellas cuyos ingresos anuales provenientes de las actividades ordinarias son inferiores o iguales a veintitrés mil quinientos sesenta y tres UVT (23.563 UVT); se consideran ***pequeña empresa*** aquella cuyos ingresos anuales por actividades ordinarias son superiores a los veintitrés mil quinientos sesenta y tres UVT (23.563 UVT) e inferiores o iguales a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco UVT (204.995 UVT) y por último, se consideran ***mediana empresa*** aquella cuyos ingresos anuales por actividades ordinarias sean superiores a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco UVT (204.995 UVT) e inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y seis mil quinientos sesenta y cinco UVT (1.736.565 UVT).

Marco Legal

Colombia actualmente cuenta con leyes, decretos y normas que brindan herramientas para las empresas del territorio, promoviendo una cultura organizacional formal. Dentro de las cuales se encuentran la ley 905 de 2004, por medio de la cual se modificó la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones donde se encuentra; esta ley establece el marco constitucional donde por medio del Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales en el capítulo 2 de dicha ley debe garantizar:

1. Debe propiciar la investigación de mercados y planes de exportación sectoriales y regionales.
2. Promover la creación de sistemas de financiación y acceso a capitales.
3. La gestión tecnológica y del conocimiento de las Mipymes.

4. 4. Propiciar el acompañamiento y asesoría de las Mipymes.
5. Establecer programas emprendedores y espíritu empresarial regional.
6. Propiciar el desarrollo de programas y recursos de negocios.
7. Podrá recomendar proyectos presentados al Fomipyme, Colciencias y el SENA.
8. Fomentar la conformación de Mipymes.

Marco Contextual

La Asociación de Profesionales y Emprendedores del Guainía (**Asopregua**), se encuentra ubicada en la Región Amazónica de Colombia, al extremo oriente, más precisamente en el Departamento del Guainía – Ciudad Inírida, su capital, nace de la iniciativa de un grupo de emprendedores, con la idea de fomentar la organización solidaria generando calidad y un sentido de pertenencia por la región amazónica.

Gráfico 1. *Ubicación de la ASOPREGUA*

Nota: extraída del catálogo de Asopregua (2023).

Es una organización sin ánimo de lucro, con un número de asociados y unas actividades definidas en busca de generar nuevas alternativas para el desarrollo regional y el aprovechamiento de la calidad humana, todo lo anterior rige en su administración de acuerdo a la

constitución política, las leyes y a sus estatutos, en búsqueda de oportunidades laborales, generación de proyectos productivos, mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, sea destacado por sus valores, liderazgo, ética, responsabilidad y compromiso solidario.

Dentro de los logros del proyecto se resalta la implementación de la "Planta de Transformación de Frutos Amazónicos", consolidándose así la Empresa de Frutos Amazónicos que rescata el valor identitario que tienen frutos del bosque amazónico como el asaí, arazá, copoazú y cocona que son, entre otros, frutos silvestres que caracterizan las formas tradicionales de la alimentación de las comunidades indígenas que habitan la amazonia colombiana. De igual forma, fue posible capacitar a la asociación logrando que los participantes implementaran parcelas demostrativas en sus fincas con cuatro (4) variedades de ají; ají minkot, ají curabio, ají vaupeseño, y ají tornillo o chirere.

Gráfico 2. Imagen marca del producto

Nota: extraído del catálogo de Asopregua (2023).

ASOPREGUA ha consolidado procesos de transformación productiva consolidando hoy una marca propia denominada "Ajigua, el misterio de la selva", que incluye el ají puro, ají en salsa con frutos amazónicos y ají deshidratado. Con el producto del ají en tres presentaciones, y frutos amazónicos en pulpa y jugos, ASOPREGUA se abre paso en los mercados locales y departamentales, con la firme apuesta de pasar a escenarios nacionales e internacionales. A la

fecha, estos productos, que cumplen con las normas de producción, higiene e inocuidad, cuentan ya con el registro Invima, lo que sin duda facilitará el proceso de comercialización. Este proyecto es un buen ejemplo de que las organizaciones pueden agenciar su propio desarrollo, haciendo un aprovechamiento de sus activos locales y comunitarios, y donde las entidades jugamos solo un papel de apoyo y acompañamiento a estas iniciativas territoriales.

Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación con el fin de valorar las estrategias de control es de tipo descriptiva, intentando dar cuenta de la realidad, explicando la importancia de obtener nuevas herramientas de medición y elementos que ayudar a buenas prácticas gerenciales y administrativa, lo anterior tomando en cuenta lo indicado por Rodriguez (2005), al indicar:

> "*En el proceso del conocimiento científico, es necesario armarse de medios tanto teóricos, metodológicos, como de los conceptos, la hipótesis, las leyes y teorías; de los medios técnicos en donde se encuentran los instrumentos y los aparatos, vinculados ambos a una práctica científica (observaciones sistematizadas, experimentos, mediciones)"*

Tipo de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se utiliza una investigación de tipo descriptiva, porque pretende llegar a conocer las situaciones que enmarcan los retos que tienen las pequeñas empresa en sus métodos y estrategias para mantener control organizacional en Colombia y así lograr ser más competitiva y la forma como impacta en el manejo de la información contable, financiera y administrativa de las organizaciones y las repercusiones que ocasionan el no uso de herramientas y sistemas de fortalecimiento de fallas en materia de control. Esta investigación no se limita a la recolección de datos sino a la relación que existe entre las variables objeto de la investigación, es decir la investigación adopta un enfoque mixto, a partir

de la estructura y los elementos de la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa. Lo anterior se puede complementar por lo mencionado por Valle (2022) al indicar:

> *"La investigación descriptiva o llamada también investigación diagnóstica, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel, consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas"* (Valle, 2022, p. 16)

Al igual que un tipo de investigación de enfoque mixto contiene elementos como; tablas estadísticas, diseño de encuestas de elementos complementarios a la investigación, cualitativos y cuantitativos, necesarios que brinden información confiable, que pueda materializar y dar fidelidad a la información expuesta y tomadas con la misma prioridad y disminuir así los inconvenientes. Según Sampieri *et al* (2014):

> "*el enfoque mixto puede combinar las ideas ricas y subjetivas sobre realidades complejas de la investigación cualitativa, con los datos estandarizados y generalizables generados a través de la investigación cuantitativa. Cuando se aplica, permite que las fortalezas y debilidades respectivas de cada enfoque se complementen entre sí"* (Sampieri *et al*, 2024, p. 534).

Instrumento de Levantamiento de la Información

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, es importante la revisión documental contenida en el marco referencial y la encuesta respecto al control organizacional. En cuanto al concepto de encuentra Cabrera (2013) la indica que la misma

"*… abarca tanto una técnica de recolección de datos como un procedimiento apto para la evaluación del estado de la opinión pública. En ese sentido, puede pensarse que los datos pueden provenir de ciudadanos, audiencias, clientes, usuarios, consumidores u otro tipo de públicos específicos, o de un conjunto particular de ellos".* (Cabrera, 2013, p. 1).

Para esta investigación se acudió a una encuesta estratégica empresarial denominada Hexágono de control organizacional, de elementos cuantitativos cuando demarca los riesgos altos, medios y bajos y cualitativos cuando se tipifica la situación empresarial actual, la cual se puede encontrar disponible en siguiente enlace: https://hexagonoco.com.co/#/.

Esta herramienta proviene de trabajo investigativo y ha sido publicado en dos artículos, el primero[1] hace referencia a las subcategorías de control contable, control operacional y control administrativo, el segundo [2] hace referencia a las subcategorías de riesgos ambientales, sociales y tecnológicos.

Esta herramienta describe fácilmente las falencias empresariales en materia de control y se puede obtener un diagnóstico clave en el desarrollo de los objetivos específicos. Este

[1] https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8093688

[2] https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/108/Libro%20Control%20transparencia%20y%20productividad.pdf?sequence=1#page=13

instrumento de medición y levantamiento de la información sobre la categoría de estrategias de control organizacional, como objetivo principal diseñar un modelo de control organizacional aplicable a pequeñas organizaciones manufactureras en Colombia, que les permita, a estas, minimizar los diversos tipos de riesgos a los que se enfrentan en su día a día y evitar el incumplimiento de los objetos estratégicos y la destrucción de valor organizacional. mide seis subcategorías básicas y diseñado con la siguiente estructura:

1. Presentación: describe las generalidades, convenciones y escalas de medición que configuran el diagnóstico.

2. Instrumento de diagnóstico: la estructura de medición de la categoría control organizacional y las subcategorías, control administrativo, control operacional, control contable, riesgos ambientales, riesgos sociales y riesgos tecnológicos, utiliza una escala de calificación sencilla y accesible a quienes diligencien el presente instrumento.

La calificación se realiza dependiendo de: indicador, calificación y nivel de riesgo Calificando de la siguiente manera (Olarte *et al*, 2020b):

- ***Si*** – indica que el recurso existe o la acción se realiza de manera permanente en la organización.
- ***Si parcial*** – indica que el recurso existe y no es identificable formalmente y que la acción se realiza de manera irregular.
- ***No*** – indica que el recurso no existe o la acción no se realiza en la organización.
- ***No aplica*** – indica que la especificidad del ítem no tiene alcance o no sucede en la organización.

Para finalizar categoriza el riego:

Gráfico 3. Clasificación del riesgo (puntuación)

Tipo de riesgo	Significado
RIESGO BAJO	Indica que la amenaza no representa un ataque importante para la estructura organizacional (se asocia con la escala de respuesta "Si" y toma un valor de 1 punto).
RIESGO MEDIO	Indica que la amenaza representa un impacto que puede afectar de forma parcial la estructura organizacional (se asocia con la escala de respuesta "Si parcial" y toma un valor de 2 puntos).
RIESGO ALTO	Indica que la amenaza representa un gran impacto sobre la estructura organizacional (se asocia con la escala de respuesta "No" y toma un valor de 3 puntos).

Nota: tomado del Hexágono de Control Organizacional

Revisión Documental:

En la revisión documental se utiliza la cartografía conceptual, la cual es propuesta por el enfoque socioformativo citado Berneo *et al* (2016) el cual se basa en los mentefactos conceptuales y en los mapas mentales. Se define como una estrategia para sistematizar, construir, comunicar y aprender conceptos académicos altamente relevantes, tomando como base fuentes primarias y secundarias como eje central de la investigación (Berneo *et al,* 2016)

Fuentes primarias

Las fuentes primarias serán extraídas del empresario, en conjunto con los colaboradores por medio de una indagación de la Asociación de Profesionales y Emprendedores del Guainía (Asopregua):

- Representante Legal.
- Área Administrativa
- Área Financiera

- Aérea Contable

Así como datos estadísticos, contables y financieros de la Asociación.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias serán tomadas de los siguientes aspectos;

- Estudios realizados en Colombia sobre el control organizacional y sus falencias en Colombia.
- Estudios realizados por las empresas reguladoras del marco legal en Colombia, como: Dialnet, tesis, repositorios, trabajos de grado.
- Informes de estudios realizados en las diferentes universidades de Colombia, sobre leyes, decretos, normas colombianas, código mercantil del tema en mención.
- Libros de Tecnología y Desarrollo Empresarial, en diferentes universidades del país y a nivel global.
- Portales en Internet como Google Académico, E-book, Google Académico, entre otras.

Resultados

Con el objetivo de identificar las principales falencias del control interno y externo, como parte de buscar las estrategias de control organizacional aplicables a la microempresa Asopregua en Colombia, se aplica la encuesta contenida en el Hexágono de Control Organizacional, para la cual se consultó al representante legal y tesorera de la Asociación, miembros de la junta directiva, revisor fiscal, contador público, así como miembros activos de la organización y demás.

Tomando en consideración la estructura del Hexágono de Control Organizacional, que son seis subcategorías, distribuidos así: ***Control administrativo*** herramienta por la cual se puede medir, la planeación estratégica, el seguimiento y evaluación; ***Control operacional***, utiliza indicadores de gestión de inventarios, estructura organizacional, áreas de producción y gestión de costos; ***Control contable***, hace uso de indicadores como sistemas de información contable, el marco técnico normativo y todo lo relacionado al área contable; ***Riesgos ambientales*** toma los indicadores del riesgo ambiental, cumplimiento de la normatividad vigente, gestión de recursos y una producción limpia: ***Riesgos sociales*** tiene que ver más con indicadores de gobernanza, derechos humanos, trabajo de calidad, desarrollo empresarial y ***Riesgos tecnológicos*** donde los indicadores corresponden a sistemas de información, control tecnológico e innovación.

Al aplicar el modelo de control organizacional en la organización se obtuvieron los siguientes resultados por cada subcategoría:

Dentro del control administrativo se evidencia, que la asociación cuenta con una misión, visión y valores empresariales, así como objetivos y metas estratégicas para el cumplimiento del

objeto social, cuenta con una estructura organizacional, funciones de las directivas y empleados, el problema radica en que aunque conoce y practica el reglamento interno de trabajo, al igual que determina las respectiva función en cada área, no se ve reflejado como una política el reglamento interno y manual de funciones, aunque si en los estatutos; se demuestra las competencia de las directivas, colaboradores y asociados, los derechos que se conceden, pero los resultados muestran que la empresa falta a la contratación laboral y esto hace que no se pueda abordar el tema de un manual de funciones del trabajo realizado.

Gráfico 4. Resultados Control Administrativo

	Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
	Planeación estratégica	1.444	BAJO
	Seguimiento y evaluación	2.667	ALTO
	Cumplimiento legal o reglamentario	2	MEDIO
	Actividades y responsabilidades	1.429	BAJO

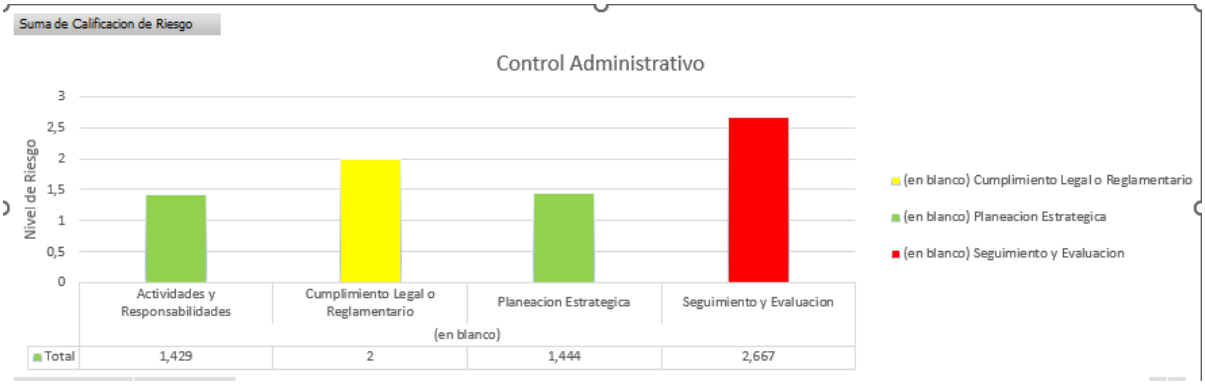
PROMEDIO CONTROL ADMINISTRATIVO: 1.885
MEDIO

Nota: resultados obtenidos del aplicativo web – Hexágono de Control organizacional

Las respuestas en la encuesta que categoriza el nivel de riesgo en el control administrativo, como se observa en el grafico 4 el nivel de riesgo y su calificación en cada indicador la cual oscila de 0 a 3 (cada SI equivale a un punto, si parcial 2 puntos, y NO equivale a 3, el No Aplica equivalente a 0). Aunque el promedio de las falencias es considerado medio, por cada indicador muestra la realidad de la organización, se encuentra entonces que: (1) la

planeación estratégica, (2) actividades y responsabilidades son competentes y tiene un riesgo Bajo, este oscilo entre ((1);1,42)(2);1,44)), el segundo indicador (3)cumplimiento legal y reglamentario, aparece en un riesgo medio, que oscila en 2, el indicador de mayor falencias es el indicador de seguimiento y evaluación (4), el cual oscila 2,66, consiguiendo un riesgo alto en el control administrativo, lo anterior se observa en el grafico 5.

Gráfico 5. Resultados Control Administrativo – por indicadores



Nota: elaborado de con los resultados obtenidos del aplicativo web

En cuanto al control operacional, se evidencia en la escala de riesgo que ASOPREGUA, realiza inventarios de forma periódica, el área operacional cuenta con cierta departamentalización, conserva los cronogramas de trabajo en la elaboración del proceso productivo, se determinan los puestos de trabajo, efectuando procesos de inducción y capacitación a nuevos empleados, pero con graves falencias en detallar las variaciones de los inventarios registrados en el sistema de información demostrando así un riesgo medio.

El control operacional realizado en Asopregua muestra resultados de riesgo alto, una vez que se evidencia falencias en definir el nivel tolerable de diferencias en inventarios, plan de acción para afrontar dichas diferencias, así que los inventarios no se ven sujetos a tener rutas de aprobación, que promuevan la protección y eficiencia de los recursos, se hace difícil la existencia

tareas de acuerdo a funciones, tiene seria necesidades de un método de costos de producción y políticas de negociación con proveedores, como de medición de desperdicios.

Gráfico 6. Resultados Control Operacional

	Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
	Gestión de inventarios	2.8	ALTO
	Estructura organizacional área de producción	1.75	MEDIO
	Gestión de costos	2.8	ALTO
PROMEDIO CONTROL OPERACIONAL: 2.45 MEDIO			

Nota: resultados obtenidos del aplicativo web – Hexágono de Control organizacional

Gráfico 7. Resultados Control Operacional – por indicadores

Nota: elaborado de con los resultados obtenidos del aplicativo web

Las gráficas 6 y 7 respectivamente muestra un promedio del riesgo organizacional de características medias, pero con riegos altos en los indicadores de gestión de inventarios (1) y gestión de costos (2), ambos indicadores evidencian una oscilación de 2,8 de la escala de 0 a 3, siendo siempre 3, el riesgo de gran relevancia y manera de estructurar, las barras muestran los resultados a largo plazo si no se considera las herramientas para hacer frente a estos riesgos.

Quizás uno de los temas más álgidos es el control contable de la organización, en este caso se evidencia según lo indagado y establecido en los estatutos, la empresa dispone de un software contable actualizado, contabilizando las operaciones diariamente, los comprobantes de ingresos según los estatutos son firmados por la señora tesorera , la cual tiene como función realizar las cobranzas a los socios de los aportes, recibir las donaciones, está estipulado que los contratos mayor de siete salarios mínimos legales vigentes necesitan ser aprobados por la junta directiva, los libros contables y demás documentos oficiales se encuentra disponibles para la entidad que hace las veces de control y supervisión.

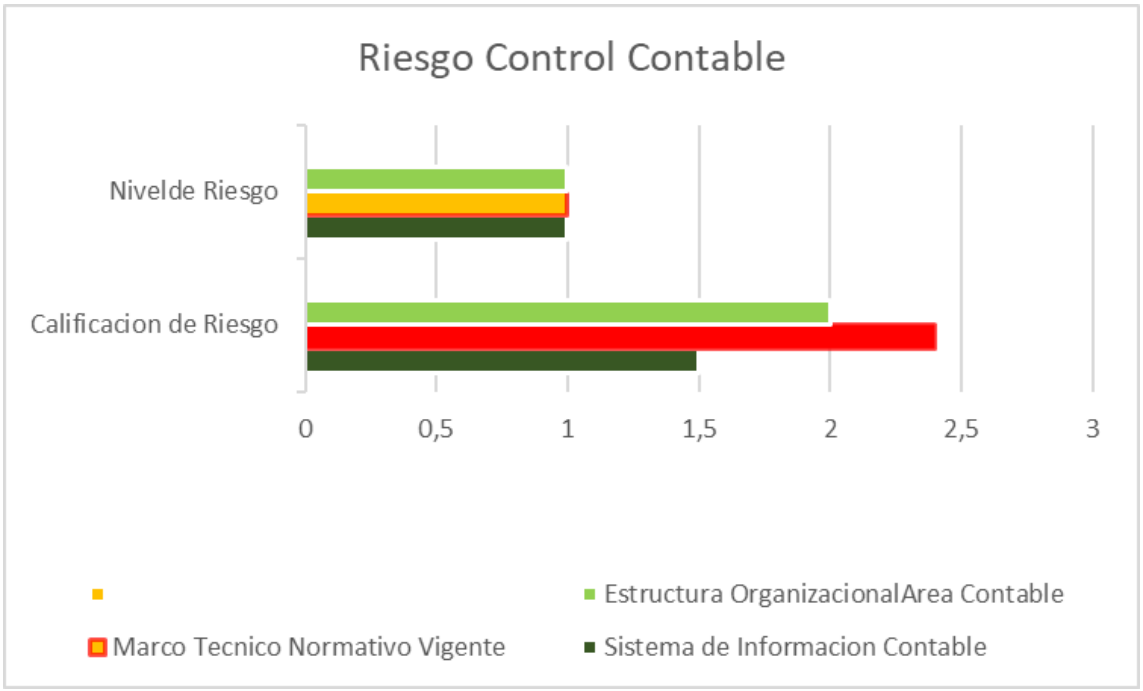
La asociación recibe asesoría externa de un contador público que se encarga de realizar los respectivos estados financieros, arqueos de caja, presentar las obligaciones tributarias, conciliaciones bancarias; costos y nomina se hace los respectivos documentos y hojas de trabajo pero no cuenta con una política para implementar un método de costeo y bajo normas la nuevos marcos técnicos normativos contables – MTNC, así se podría implementar un manual de procedimientos contables para ejercer mayor control, no cuenta con facturación electrónico, las funciones y deberes de contabilidad están separados de las personas encargados de tesorería, facturación y cobranzas.

Gráfico 8. Resultados Control Contable

	Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
	Sistema de información contable	1.5	MEDIO
	Marco técnico normativo vigente	2.4	MEDIO
	Estructura organizacional área contable	2	MEDIO
PROMEDIO CONTROL CONTABLE: 1.967 **MEDIO**			

Nota: Resultados obtenidos del aplicativo web – Hexágono de Control organizacional

Gráfico 9. Resultados Control Contable – por indicadores



Nota: elaborado de con los resultados obtenidos del aplicativo web

En las gráficas 8 y 9 se evidencian las falencias que los empresarios y colaboradores han comentado, mostrando un promedio de control de 1,96; que ubica a la empresa con un riesgo

medio, pero la calificación, a uno de los indicadores, necesitaría una estructura organizacional vigente, para con esto, sobrellevar el control operacional, se habla entonces del indicador marco técnico normativo (1), el cual en la escala de (0 a 3), tiene tendencia a seguir incrementando. Otra manera de entender la figura (7), es la forma como el nivel de riesgo aunque esta moderadamente controlable para la empresa, la calificacion de dicho riesgo no se puede menospreciar, ya que las variaciones, que denominan como un potencial riesgo alto, son los mismo estatutos, que no cuenta con politicas dirigidas a salvaguardar los documento, los procesos y la estructura contable de Asopregua.

Gráfico 10. Resultados Riesgos Ambientales

	Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
	Cumplimiento normatividad ambiental	1.75	MEDIO
	Gestión de recursos	2.6	ALTO
	Producción limpia	2.833	ALTO
	PROMEDIO RIESGOS AMBIENTALES: 2.394		
	MEDIO		

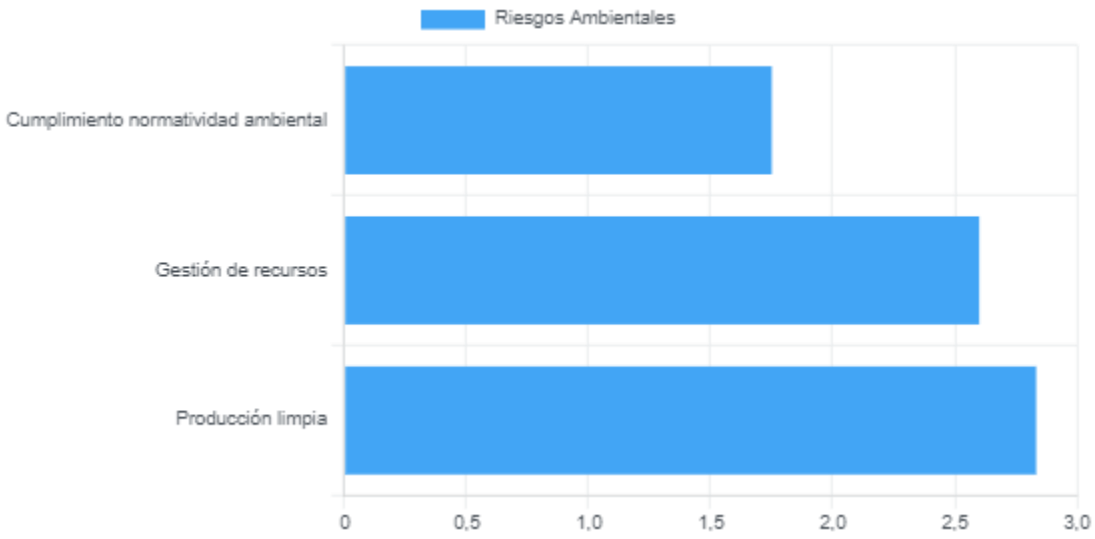
Nota: resultados obtenidos del aplicativo web – Hexágono de Control organizacional

Continuando con el análisis de los riesgos ambientales de la organización, a pesar que la organización se encuentra en un corredor verde del país, conocer los lineamientos normativos en materia ambiental, el régimen sancionatorio, disposiciones legales en temas relacionados con el manejo de residuos de aguas, solidos, desperdicios parte de la producción, mitigación de impactos, la empresa ha establecido políticas de reciclaje internas, para así poder a acceder a

beneficios; esto sin contar con un marco regulatorio o una política de responsabilidad social ambiental, donde se establezca el plan de manejo de residuos líquidos, sólidos y desperdicios parte de la producción, buscando la sustitución y adición de procesos productivo, programas de ahorro de agua y energía, proyectando a la empresa a procesos productivos amigables con el medio ambiente y monitorear desde el control organizacional dichos impactos.

Se evidencia en el grafico 10, que los más destacados para la empresa Asopregua, son los indicadores de (1) gestión de recursos con un riesgo considerablemente alto de la escala de (1 a 3), se encuentra 2,6, y como segundo indicador (2) producción limpia, con una oscilación de 2,83 siendo la más alta, a la se merece suma atención, en la busca de estrategias de control, como lo resume la gráfica 11.

Gráfico 11. Resultados riesgos ambientales – por indicadores



Nota: elaborado de con los resultados obtenidos del aplicativo web

En referencia a la subcategoría de riesgos sociales, la organización presenta un código de ética y política anticorrupción estipulada en los estatutos aprobados por la junta directiva de la asociación, promueve la dignidad humana, respeta comunidades diversas, respeta el derecho a la

libertad, pero dentro de los estatutos y en ningún acto legal estipula una política de responsabilidad social empresarial, política de contratación de proveedores, así como lineamientos para evitar enfermedades en el trabajo, es decir seguridad industrial en las áreas de trabajo.

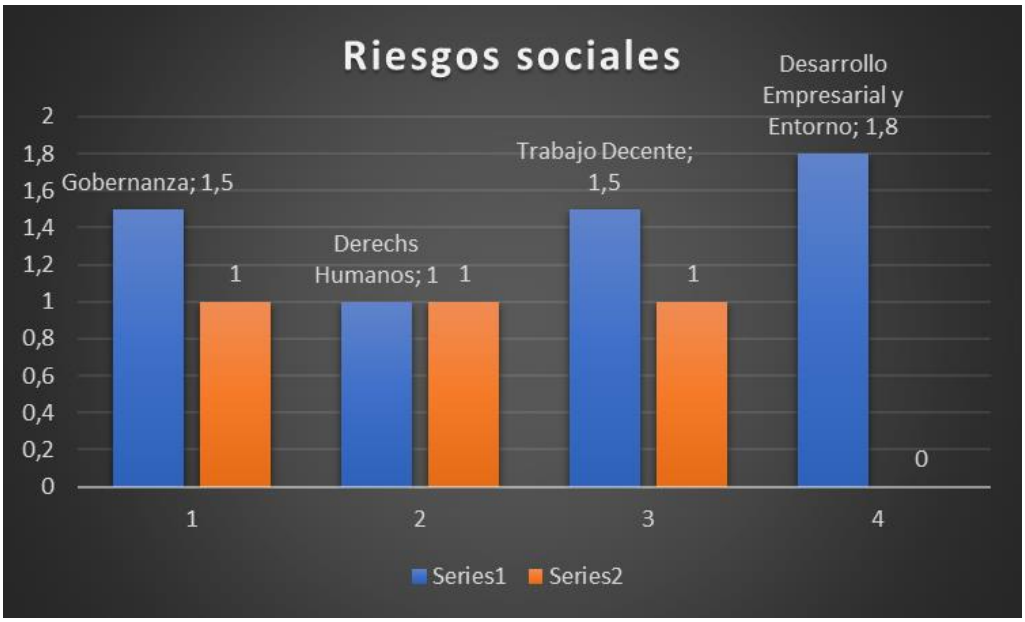
Gráfico 12. Resultados Riesgo Sociales

	Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
	Gobernanza	1.5	MEDIO
	Derechos humanos	1	BAJO
	Trabajo decente	1.5	MEDIO
	Desarrollo empresarial y entorno	1.8	MEDIO

PROMEDIO RIESGOS SOCIALES: 1.45
BAJO

Nota: resultados obtenidos del aplicativo web – Hexágono de Control organizacional

Gráfico 13. Resultados riesgos sociales – por indicadores



Nota: elaborado de con los resultados obtenidos del aplicativo web

Como se puede observar en los gráficos 12 y 13, el indicador el cual muestra resultados negativos dentro de la encuesta es el de (4) desarrollo empresarial y entorno con una oscilación de (1,8) respectivamente, a pesar de encontrarse en un indicador con un promedio de riesgo bajo, no se debe dejar de poner suma atención a los procesos de política social y responsabilidad empresarial., al ser indicadores sociales, la tendencia es a la seria 2 igual a (0) es decir, el riesgo social, tendría tendencia a empeorar y volverse negativo.

Por ultimo los riesgos tecnológicos siempre son catalogados dentro de los riesgos, que menor daño hacen a las organizaciones, pero siendo una empresa de producción y transformación microempresarial, necesitas proyectar la organización a nuevas tecnologías de producción, medios informáticos, de publicidad, utilización de la TICS, barreras de fraude, una política clara de protección de la información, para garantiza practicas amigables, aunque la empresa cuenta con equipos de procesamiento de información, para emitir informes, utiliza mecanismos contra el fraude licenciados, la innovación debe ser una de las herramientas, que no, se puede dejar de utilizar.

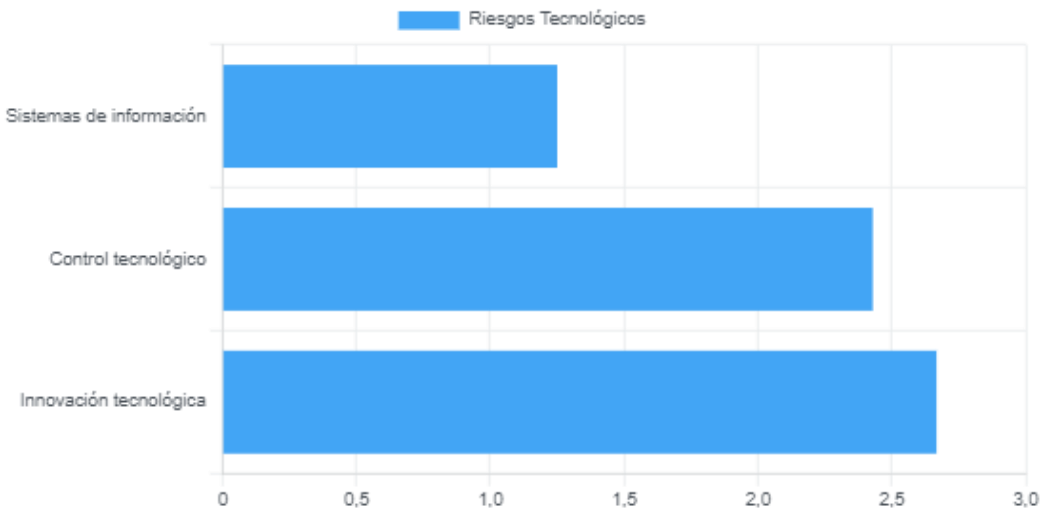
Gráfico 14. Resultados Riesgos Tecnológicos

	Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
	Sistemas de información	1.25	BAJO
	Control tecnológico	2.429	MEDIO
	Innovación tecnológica	2.667	ALTO

PROMEDIO RIESGOS TECNOLÓGICOS: 2.115
MEDIO

Nota: resultados obtenidos del aplicativo web – Hexágono de Control organizacional

Gráfico 15. Resultados riesgos tecnológicos – por indicadores



Nota: elaborado de con los resultados obtenidos del aplicativo web

Las gráficas 14 y 15 resumen que a pesar de que la empresa cuenta con herramientas tecnológicas, no dejan de ser desconfiable en un mundo de constante innova, así mismo los negocios deben de mejorar toda herramienta tecnológica para sus beneficios corporativos, como nos muestra el indicador (1) Innovación Tecnológico, el cual oscila en un rango de 2,66, el cual pasa como riesgo alto ante el Hexágono Control Organizacional.

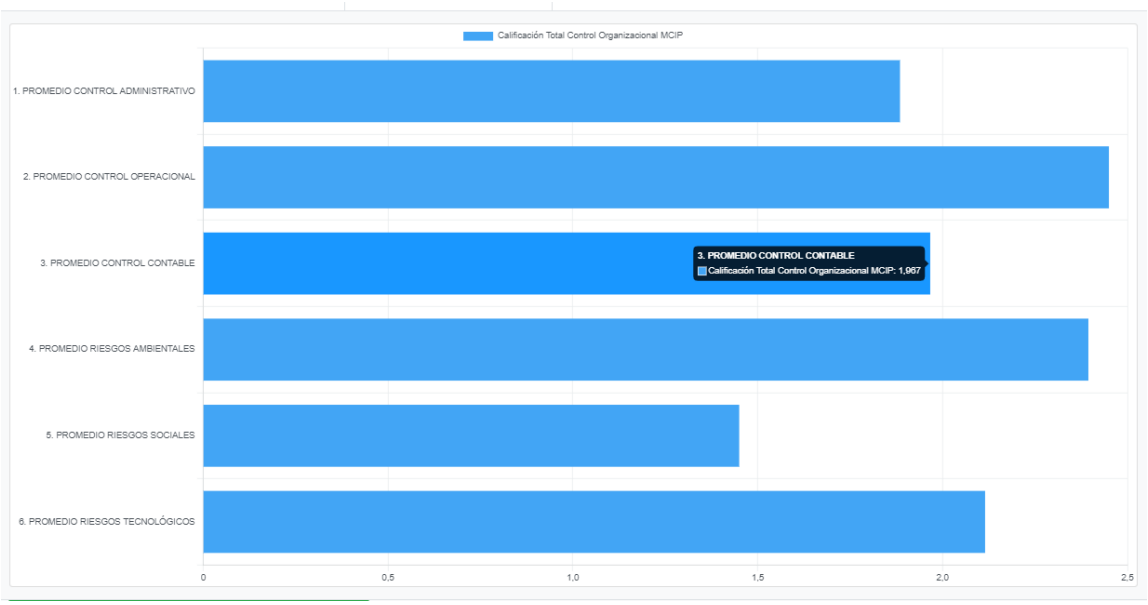
Gráfico 16. Calificación total del control organizacional

CALIFICACIÓN TOTAL CONTROL ORGANIZACIONAL: 196 Parcialmente confiable con debilidades		
PUNTOS	**NIVEL RIESGO**	**CALIFICACIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL**
Desde 1 Hasta 100 puntos	Riego Bajo	Efectivo
Desde 101 hasta 200 puntos	Riesgo Medio	Parcialmente confiable con debilidades
Desde 201 hasta 300 puntos	Riesgo Alto	No confiable

Nota: resultados obtenidos del aplicativo web – Hexágono de Control organizacional

A modo de resumen el modelo proporciono un dato importante sobre el estado del control organizacional como se puede observar en las gráficas 16 y 17, que califica el estado actual de ASOPREGUA, dando una calificación de (198), que corresponde a control organizacional total, es decir es una empresa, parcialmente confiable con debilidades muy cercano a un control organizacional no confiable.

Gráfico 17. Resumen calificación total del control organizacional



Nota: resultados obtenidos del aplicativo web – Hexágono de Control organizacional

Teniendo en cuenta lo anterior, los problemas y falencias en el control organizacional, en los cuales se debe enfatizar son los que presentan riesgos altos, que son los siguientes que se presentan en la gráfica 18:

Gráfico 18. Resumen calificación total del control organizacional

Riesgos Altos

Calificacion Riesgo	Subcategoria	Indicador
2,66	Control Administrativo	Seguimiento y Evaluacion
2,8	Control Operativo	Gestion Inventarios
2,8		Gestion Costos
2,6	Riesgos Ambientales	Gestion de Recursos
2,83		Produccion Limpia
2,66	Riesgos Tecnologicos	Innovacion Tecnologica

Nota: realizado con los resultados obtenidos del Hexágono de Control organizacional

Teniendo en cuenta el diagnostico obtenido, y en cumplimiento del objetivo propuesto que consiste en establecer las estrategias de control organizacional en pro de minimizar los riesgos, en una pequeña empresa de Colombia Asopregua, se debe tener en cuenta, que las empresas mediante sus estatutos priorizan las necesidades de la organización desde su fundación, es decir dentro del control administrativo, por lo anterior, se debe replantear los estatutos y redireccionarlos para beneficio y cumplimiento de objetivos y metas estratégicas, alineándolos con presupuestos operativos. Para dicha transformación se necesita establecer nuevas reglas para poder regular, controlar y conocer planes, que sean consecuentes con las políticas establecidas.

A continuación, se presentan algunas estrategias a aplicar en la organización:

Manual de Estrategias de control Organizacional Asopregua

El objetivo de la investigación propone buscar estrategias de control organizacional, las cuales deben regirse de estrategias normativas, como herramientas que guíen a la organización a cumplir su objetivo social, a partir de la creación de medidas de controlar las falencias:

Paso 1: ***Control Administrativo***

- Recuperar los indicadores de seguimiento y evaluación, tales como restructuración organizacional y manual de funciones de cada uno de los miembros:

  Según función pública: Este manual es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos, debe contener:

  1. Identificación y ubicación del empleo.
  2. Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo.
  3. Conocimientos básicos o esenciales.
  4. Competencias Comportamentales.
  5. Requisitos de formación académica y experiencia.

- Diseñar nuevos objetivos estratégicos alineados con los presupuestos operacionales, que bride:

  1. Materializar la estrategia: Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que la organización debe lograr.
  2. Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento: Los objetivos estratégicos deben servir como guía cuando la gerencia formula las metas a nivel táctico y operacional.

3. Crear alineación organizacional: Una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que los empleados y los departamentos no trabajen con objetivos que entren en conflicto. En su lugar debe ayudan a que todos trabajen con la imagen global en mente, de forma que todos se muevan en la misma dirección.

- Implementar un plan atención de emergencias
- Formalización de contratos laborales, las normas establecidas por el ministerio de trabajo, tienen como objetivo que los organismos y entidades ajusten o modernicen sus plantas de personal, a través de la aplicación de instrumentos, herramientas y orientaciones técnicas, a partir de las cuales se ponga en marcha una transición objetiva del talento humano al servicio del Estado, eliminando el uso inadecuado, en contratos de prestación de servicios para el desempeño de funciones permanentes, propias del objeto de estas autoridades; esto en el marco normativo vigente y acogiendo lo señalado por la Corte Constitucional en reiterada jurisprudencia.
- Reformar los estatutos de la organización

Amparado por el código de comercio en los Artículos 163 a 200, realiza las disposiciones del empresario en la formación de los estatutos, así como sus respectivas reformas, como en este caos pasaría lo siguiente Articulo 167:

> "*Reforma de Contrato Social por Transformación de Sociedad. Una sociedad podrá, antes de su disolución, adoptar cualquiera otra de las formas de la sociedad comercial reguladas en este Código, mediante una reforma del contrato social. La transformación*

no producirá solución de continuidad en la existencia de la sociedad como persona jurídica, ni en sus actividades ni en su patrimonio"

Paso 2: *Control Operacional*

- Establecer la política de manejo de inventarios aceptadas en Colombia, el decreto 2706 de 2012 Medición de los inventarios capitulo VII, Los inventarios deben medirse al costo.

Las microempresas que desarrollen actividades de transformación de bienes, si lo estiman conveniente, podrán llevar contabilidad de costos, definida como un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción de una entidad.

Según la sección 13 NIIF para Pyme: "Una microempresa que aplique esta norma podrá utilizar, según sus necesidades, el sistema de inventario periódico o el sistema de inventario permanente. En caso de optar por el sistema de inventario periódico, deberá realizarse por lo menos una toma física anual del inventario."

- Diseñar política por la cual se crea el sistema de manejo de costos y método de manejo de materias primas

El Decreto 2706 de 2012 reglamento que el costo de adquisición de los inventarios comprenderá, entre otros, el precio de compra, impuestos no recuperables (no descontables), el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercancías, materiales o servicios.

Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se restarán para determinar el costo de adquisición. Los descuentos posteriores a la compra, tales como los descuentos por pronto pago, se llevarán al estado de resultados.

- Identificar el sistema de negociación con los proveedores, con términos y condiciones

En referencia a llevar la contabilidad el artículo 8 de la ley 1314 de 2009 indica que la misma aplica a todas las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación aseguramiento. En desarrollo de esta ley y en atención al volumen de sus activos, de sus ingresos, al número de sus empleados, a su forma de organización jurídica o de sus circunstancias socioeconómicas, el Gobierno autorizará de manera general que ciertos obligados lleven contabilidad simplificada, emitan estados financieros y revelaciones abreviados o que estos sean objeto de aseguramiento de información de nivel moderado. El Gobierno podrá autorizar que las microempresas lleven contabilidad de acumulación, o de caja, o métodos mixtos, según la realidad de sus operaciones.

Paso 3: *Riesgos Ambientales*

- **Creación de la política de responsabilidad social ambiental**

Debido a los avances tecnológicos actuales, el sector empresarial ha sabido aceptar y adoptar los nuevos retos que conllevan este tipo cambios, incluyendo los económicos, sociales y ambientales. La responsabilidad ambiental corporativa (RAC) consiste en una práctica

empresarial sostenible, donde las compañías dan prioridad a la gestión de sus impactos medioambientales.

Las organizaciones empresariales buscan reducir el impacto ambiental que generan, reciclando, minimizando sus desechos y reduciendo la contaminación. Sin embargo, muchos piensan que este es un concepto nuevo, pero es todo lo contrario. La responsabilidad ambiental empresarial ha existido desde la década de 1970.

Este tipo de negocios sustentables tienen como objetivo principal:

- *Crear valor para todos aquellos interesados, bien sean empleados, comunidades, proveedores, clientes y el medio ambiente.*
- *Proteger al medio ambiente y a las personas que habitan en él.*
- *Concientizar al entorno sobre la responsabilidad de cuidar los recursos naturales*

- **Política de cuidado del medio ambiente y fuentes hídricas**.

Para la política del cuidado del medio ambiente y fuentes hídricas, se debe tener en cuenta lo indicado en la Ley 23 de 1973: Por la cual se adoptan los términos de referencia para la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental, requerido para el trámite de licencia ambiental en proyectos de exploración de fuentes de energía geotérmica, y se toman otras determinaciones.

Adicional, poner en curso indicado en la resolución 0627 de 2006: Por la cual se establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental. Esta resolución define los valores de los niveles de ruido permitidos y establece las condiciones que deben seguirse para medir el ruido ambiental con el fin de proteger la salud humana.

- **Política de manejo de residuos sólidos y líquidos de la operación**

Normas de gestión ambiental vigentes en Colombia En Colombia se debe cumplir con las normas ambientales expedidas por el gobierno y reguladas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Las normas abarcan temas como la calidad del aire, la contaminación del agua y los suelos.

- **Políticas de reducir las emisiones de efecto invernadero como ahorrando energía y disminuyendo consumo de agua.**

Decreto 3930 de 2010: Esta norma reglamenta parcialmente el uso de agua y los residuos líquidos, así como el ordenamiento del recurso hídrico, los vertimientos al recurso hídrico, al suelo y a los alcantarillados. Estas disposiciones se aplican a las autoridades ambientales competentes, los generadores de vertimientos y los prestadores del servicio público domiciliario de alcantarillado.

El artículo 19 de la ley 2069 de 2020 indica que las MiPymes del sector agropecuario cuyas iniciativas de producción estén enfocadas en la seguridad alimentaria, la mejora técnica, la sostenibilidad productiva, cuidado de agua y/o que desarrollen dentro de su actividad impactos ecológicos y ambientales positivos serán beneficiarias de un programa de capacitación especial y accederán a programas de aceleración de empresas en condiciones especiales para su promoción y desarrollo, así mismo contarán con un sello de reconocimiento que acompañará la marca de sus productos.

Ley 1844 de 2017: Por medio de la cual se aprueba el “Acuerdo de París”, adoptado el 12 de diciembre de 2015, en París, Francia. Esta ley aprobó el Acuerdo de París, que regula el

cambio climático y establece medidas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. También prevé la cooperación internacional para lograr un desarrollo sostenible y una economía baja en carbono.

Paso 4: *Riesgos Tecnológicos*

- Política de nuevos mercados verdes

Hace parte de la responsabilidad social ambiental empresarial donde se busca estrategias de responsabilidad ambiental:

Son muchas las estrategias de responsabilidad ambiental que implementan las empresas, las cuales permiten que las mismas reduzcan los daños ambientales, protejan los recursos naturales y eviten la contaminación. A continuación, conocerás algunas de estas estrategias.

1. Prácticas sostenibles en la cadena de producción

A medida que las cadenas de producción y de suministro se han globalizado, el transporte mundial se ha convertido en un riesgo para el medio ambiente, ya que es un gran emisor de gases de efectos invernaderos. Cuando la producción se mantiene en el ámbito nacional, los productos o materias primas viajan en la misma zona, en vez de atravesar el mundo y luego llegar al cliente.

De este modo, la huella de carbono se reducirá en gran medida, así como los costes de transporte y sus riesgos para el medio ambiente. Además, se está apoyando a la economía local, logrando atraer más clientes hasta tus productos.

2. Alianzas con proveedores y socios comerciales que también adopten prácticas sostenibles

Cuando se crean alianzas y se trabaja con proveedores y socios comerciales que están comprometidos con el medioambiente y con prácticas respetuosas ante el mismo, las compañías reducirán significativamente su impacto medioambiental. Al realizar este tipo de alianzas, se puede trabajar con proveedores que comercialicen materias primas o productos de bajas emisiones de carbono, que hagan uso de materiales sostenibles o hayan implementado prácticas de reducción energética.

3. Promover la educación ambiental a los empleados

Crear e implementar prácticas sostenibles solo funcionará cuando tu equipo se encuentre capacitado y educado de forma adecuada, logrando así una greenmind colectiva. Cuando se educa a los trabajadores, podrás estar seguro de que efectuarán las estrategias comerciales y productivas sostenibles de tu empresa sin ningún tipo de problemas.

4. Gestión adecuada de residuos

La producción industrial genera grandes cantidades de desechos. Para lograr minimizar esto se puede implementar una economía circular, junto a una gestión adecuada de los residuos. En pocas palabras, se busca crear y producir productos que se empleen como material reciclable o de desecho mínimo, en donde, gracias a ellos, se creen más productos nuevos. De este modo, se utilizan los materiales de una forma mucho más eficiente y ahorrando grandes costos en la producción.

5. Participar en iniciativas de responsabilidad ambiental de la comunidad

Los clientes y la comunidad son los últimos receptores cuando se trata de actividades empresariales. Por ello, es importante transmitirles que las prácticas realizadas en la empresa se llevan a cabo con el menor impacto medioambiental posible. Además, incentivar a la comunidad a participar en iniciativas y actividades de responsabilidad ambiental genera un gran valor a la compañía, situando a la misma en imagen, competitividad, sostenibilidad, calidad y en respeto al entorno por encima de otras empresas que no realizan este tipo de prácticas.

- **Política de innovación**

En Colombia se implementó la primera política pública, CONPES 4069 vigencia 2022 - 2031 la nueva política busca incrementar la contribución de la CTI al desarrollo social, económico, ambiental, y sostenible, del país, con un enfoque diferencial, territorial, y participativo, para aportar a los cambios culturales que promuevan la consolidación de una sociedad del conocimiento.

La política establece siete ejes estratégicos que son transversales a las misiones emblemáticas y los focos estratégicos de la Misión internacional de sabios, que se enfocan en:

1. fomentar el talento y el empleo en CTI
2. mejorar la generación de conocimiento
3. aumentar la adopción y la transferencia de tecnología
4. incrementar la apropiación social del conocimiento
5. aumentar el uso de las potencialidades regionales, sociales e internacionales
6. mejorar la dinamización del Sistema Nacional de CTI (SNCTI)

7. incrementar y optimizar la financiación en CTI.

Aquí se puede establecer políticas empresariales de guía a las Pymes priorizó acciones para la transferencia tecnológica e innovación digital en el sector público y privado (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019). Por último, el Documento CONPES 4023 Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: Nuevo compromiso por el futuro de Colombia definió acciones para impulsar la reactivación y repotenciación del país a partir de la transferencia de tecnología y la innovación.

- **Política de capacitación hacia nuevas tecnologías y migración a estas.**

Esta misma ley de emprendimiento la ley 2069 de 2020, en el Articulo 12 coordina: interoperabilidad entre la ventanilla única empresarial y el sistema de afiliación transaccional. Las instituciones públicas y privadas que integran el Sistema de Seguridad Social Integral y el Sistema de Subsidio Familiar, y la DIAN, con el fin de simplificar y facilitar la formalización laboral, deberán interoperar con el Sistema de Afiliación Transaccional y este a su vez con la Ventanilla Única Empresarial (VUE) los procesos de creación y operación de empresas, para lo cual deberán realizar los ajustes normativos y tecnológicos necesarios a más tardar dentro de los seis (6) meses siguientes a la expedición de la presente Ley.

Discusión

Resulta entonces pertinente contemplar los pensamientos de Dailey (2012) que hace referencia al objetivo de esta investigación, y los resultados de recuperar los indicadores de seguimiento y evaluación, tales como restructuración organizacional y manual de funciones de cada uno de los miembros, diseño de nuevos objetivos estratégicos, donde habla de las responsabilidades de un gerente en la eficacia operativa se reducen a tres componentes:

- Un componente técnico, que se ocupa de la utilización eficaz de los recursos y de la aplicación de la tecnología para lograr las metas de productividad establecidas.
- Un componente conceptual, que se ocupa del desarrollo de nuevos sistemas y métodos operativos. Un ejemplo sería la creación de una aplicación para Smartphones que dé al vendedor los precios más actuales de los productos de las firmas rivales.
- Un componente humano, relacionado con la fuerza laboral y el bienestar de los empleados. Los ejemplos en esta área están lanzando un programa de apoyo para empleados en situación problemática o el diseño de un programa de asistencia sanitaria para los empleados, con el objetivo de reducir el costo de los seguros.

Además (Dailey, 2012) en su investigación encuentra siete características básicas para implementar un plan atención de emergencias, formalización de contratos laborales y creación de manual de funciones basados en:

1. Gestionar el desempeño del empleado (supervisión).
2. Guiar a sus subordinados (enseñanza y capacitación).
3. Representar al personal a su cargo (apoyo).
4. Gestionar el desempeño del grupo (facilitación).
5. Asignar los costos (toma de decisiones).

6. Coordinar grupos interdependientes (colaboración).

7. Controlar y hacer un seguimiento del entorno de los negocios (examinar en busca de adaptaciones).

Las anteriores características se pueden observar en las estrategias que se plantean en los resultados, después de la aplicación del Hexágono de Control Organizacional. Adicional Dailey (2012) Define la necesidad de asociación como el deseo de poseer y mantener un fuerte sistema de apoyo social, junto con el deseo de dar y recibir afecto y consideración. Esta necesidad la observa desde tres comportamientos: La creación de experiencias laborales que acrecienten la sensación de pertenencia, la integración social y el espíritu de trabajo en grupo. La insistencia en que todos los miembros de un grupo de trabajo participen en actividades que puedan influir en la moral y la cohesión del grupo y el seguimiento de la satisfacción laboral.

Por otra lado tomando en cuenta lo indicado por Bohórquez (2011), se encuentra coherencia en los resultados, pues se observa que los mecanismos de control planteados desde las teorías económicas y/o administrativas y las propuestas de control interno, confluyen en la necesidad de establecer contratos, rutinas, protocolos, estándares, procedimientos, códigos, acuerdos, entre otros, orientados siempre a la búsqueda de equilibrios estables en la organización, que permitan alinear la acción individual a la acción colectiva. Reforzado lo anterior con instrumentos de incentivo (salarios, bonificaciones, reconocimientos, motivación) o coacción (sanciones, descuentos, llamados de atención, entre otros), que garanticen que las actividades de los empleados se desarrollen acorde con lo planeado por la organización.

En referencia a los resultados del control operacional (Jara, 2009) define como el proceso dinámico y continuo, que consiste en adoptar decisiones sobre el presente y el futuro en función información del pasado, es decir, un sistema de información que permite seguir el

funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen, conocer sus causas y tomar las acciones correctivas pertinentes, lo cual es pertinente con las preguntas y las estrategias planteadas. En la investigación se encuentran algunos indicadores de control como son las políticas sobre inventarios, costos, de negociación y políticas de responsabilidad social, ambiental, de innovación, que se relacionan con lo plantado por Jara (2009).

Desde una perspectiva más empresarial o de nuevos mercados e innovación (Bohorquez, 2011), evidencia la necesidad de visualizar el control a partir de lógicas distintas, en las cuales se propenda porque la organización aumente sus grados de libertad. Es decir, dado que las organizaciones son sistemas alejados del equilibrio, incrementar la agilidad en la respuesta ante las novedades del entorno se constituye en una condición para la supervivencia empresarial. Resaltando que incrementar la agilidad en la respuesta implica no limitar la capacidad de actuación de los individuos ni de la organización.

Conclusiones

Las micro y pequeñas organizaciones en Colombia independientemente del sector empresarial al que pertenezca, tiene ciertas obligaciones de las cuales no puede dejar de lado, una de ellas tiene que ver con el control organizacional, porque es un componente de vital importancia en el desarrollo de las actividades de administración y juega un rol relevante desde el diseño de la estrategias, objetivos, planificación o creación de metas, hasta la evaluación del éxito.

El control en la gestión organizacional corrobora si los planes ejecutados han sido cumplidos a cabalidad y si las metas fijadas finalmente se han cumplido en su totalidad. Además, evalúa si existen desvíos, se analizan las causas que originaron estas falencias y se toman decisiones y acciones correctivas a cada caso, ya sea de tipo administrativo, operativo, tecnológico, social, contable, financiero o ambiental.

Con el objetivo de identificar las principales falencias del control organizacional (desde la perspectiva interna y externa) se buscó establecer las estrategias de control organizacional aplicables a la microempresa Asopregua en Colombia, para lo cual se utilizó un modelo diagnostico que mide los riesgos en el control denominado Hexágono de Control Organizacional, el cual a partir de indicadores, valora factores que son estratégicos en el ambiente de control tales como: control administrativo, control operativo, control contable, así como los riesgos ambientales, sociales y tecnológicos.

Se puede observar en los resultados del Hexágono de Control Organizacional que la empresa Asopregua tiene un funcionamiento aparentemente confiable, pues en el momento funciona normalmente, sin imprevistos, buena actitud administrativa y como negocio en marcha; pero las falencias de control a partir del diagnóstico muestra, las inconsistencias o desvíos de

control en la gestión, considerados riesgos altos dentro de la operación, que pueden afectar de forma persistente en cualquier momento la asociación, la cual tendría que disponer de medidas y estrategias que controlen dichos riesgos.

Para ello, se diseñó y busco al establecer las estrategias, fueran de fácil aplicación y entendimiento para la organización, que fueran en pro de minimizar y mejorar los riesgos encontrados, estas deben valerse de estrategias normativas, como herramientas que guíen a la organización a cumplir su objetivo social, a partir de la creación de medidas:

1. A nivel administrativo, recuperar estructuración organizacional a partir de los estatutos y manual de funciones de colaboradores, contratación laboral digna, control de emergencias presupuestales y diseño de nuevos objetivos estratégicos desde lo táctico.
2. A nivel de control operativo, el diseño de políticas a partir de la normativa vigente de sistema de manejo y control de inventarios, costos y proveedores.
3. A nivel de riesgos ambientales, implementación de políticas de cuidado de medio ambiente, mercados verdes en temas de riesgo tecnológicos e innovación.

Asopregua, a pesar de conocer la normativa vigente, así como posibles estrategias, a las que podía acceder, no tenía certeza de priorización de estos riesgos a los cuales estaba expuesto en la continuidad operativa, pero acepta que debe empezar a normalizar su administración y llevar una formalización empresarial de responsabilidad con los asociados y colaboradores.

Referencias

Arango, M. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? *Administer, 11,* 80-96. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7024420.pdf

Arellana, L., Chinchilla, M., y Escobar, M. (2020). Obstáculos en la implementación de control interno. *Palermo Business Review, 22,* 185-207. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_10.pdf

Berneo, Y., Hernández, S., y Tobón, S. (2016). Análisis Documental de la V Heucaristica Mediante la Cartografía Conceptual. *Revista Ra-Ximhai, 12(6),* 103-121. https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194006.pdf

Bohórquez, L. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional, críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas, 19(26),* 307-322. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7597/Art%c3%adculo%2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las pymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En contexto revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, 2,* 129-146. https://www.redalyc.org/pdf/5518/551856273008.pdf

Cabañas, M. y Rojas, F. (2020). Control organizacional. En Cabañas, M (Ed). *Tendencias de investigación en Contabilidad.* (113-174). Universidad Externado de Colombia. https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/fffc202e-8139-42a9-9b72-077e371fa11f/content

Cabrera, D. (2013). *La Encuesta como Herramienta de Investigación*. Universidad de Buenos Aires, págs. 1 - 4. http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/Programa-Cabrera-Encuestas-32hs.pdf

CONPES 4023. (2021, 11 de febrero). Consejo Nacional de Política Económica y Social. Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: nuevo compromiso por el futuro de Colombia. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4023.pdf

CONPES 4069. (2021, 20 de diciembre). Consejo Nacional de Política Económica y Social. Política nacional de Ciencia, Tecnología e innovación 2022-2031. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/conpes_4069.pdf

Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. (H. W. University, Ed.) Edinburgh Business Shool. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40681526/Libro_de_Comportamiento_capitulo_sobre_las_emociones_y_la_personalidad-libre.pdf?1449501613=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLibro_de_Comportamiento_capitulo_sobre_l.pdf&Expires=1681343599&S

Decreto 410 de 1971 (1971, 27 de marzo). (Código de Comercio). Presidencia de la República de Colombia. Diario oficial 33.339. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Decreto 957 de 2019. (2019, 5 de junio). Presidencia de la República de Colombia. Diario oficial 50975. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550

Decreto 2706 de 2012. (2012, 27 de diciembre). Presidencia de la República de Colombia. Diario oficial 48657. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51148

Decreto 3930 de 2010. (2010, 25 de octubre). Presidencia de la Republica de Colombia. Diario oficial 47873. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=40620

Granda, E. (1993). Control Organizacional. *Revista Quipukamayoc, 2,* 51-53. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6067/5258

Jara, E. (2009). *El Control en el Proceso Administrativo*. (M. Reyes, Ed.) The University or Texas at Arlington. https://www.academia.edu/29995190/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO

Ley 23 de 1973. (1973, 19 de diciembre). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial 34001. https://archivo.minambiente.gov.co/images/GestionIntegraldelRecursoHidrico/pdf/normativa/ley_23_de_1973.pdf

Ley 590 de 2000. (2000, 10 de julio). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial 45628. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672

Ley 905 de 2004. (2004, 2 de agosto). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial 45.628. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Ley 1314 de 2009. (2009, 13 de julio). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial 47.409. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html

Ley 1844 de 2017. (2017, 14 de julio). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial 50294. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1844_2017.html

Ley 2069 de 2020. (2020, 31 de diciembre). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial 51.544. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2069_2020.html

Martínez, E. (2015). Control Interno y Competitividad Organizacional. *Lumina revista iberoamericana de desarrollo y organizaciones, 16,* 194-213. https://doi.org/10.30554/lumina.16.1674.2015

Olarte, J., García, P., Saavedra, K. y Zacipa, A. (2020a). *Control organizacional en pequeñas empresas del sector textil en Santiago de Cali, Colombia*. En: Una aproximación desde la Fenomenología y la triangulación. En Olarte, J. y Sánchez, D, (Eds). Fundación Universitaria Compensar. https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/108/Libro%20Control%20transparencia%20y%20productividad.pdf?sequence=1#page=73

Olarte, J., Loaiza, J. y Chilanguad, A. (2020b). *Diseño de un instrumento para la medición de riesgos ambientales, sociales y tecnológicos en pequeñas empresas de Santiago de Cali, Colombia*. En: Una aproximación desde la Fenomenología y la triangulación. En Olarte, J. y Sánchez, D, (Eds). Fundación Universitaria Compensar. https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/108/Libro%20Control%20transparencia%20y%20productividad.pdf?sequence=1#page=13

Pérez, R. (2010). *El Pentágono de la Excelencia para las Pymes*. Universidad EAN, Bogota D.C-Colombia. https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Perez-Uribe/publication/216520552_El_pentagono_de_la_excelencia_para_las_PYMES/links/0b3578cecd7de66c85ccecd7/El-pentagono-de-la-excelencia-para-las-PYMES.pdf

Resolución 0627 de 2006. (2006, 07 de abril). Ministerio de Ambiente, vivienda y desarrollo territorial. Diario oficial 46239. https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-de-apoyo/gestion-de-recursos-fisicos/resoluciones/resolucion-627-de-2006.aspx

Rincon, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*. 43-59. https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996

Rodríguez M. (2005). *Metodología de la Investigación*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r4yrEW9Jhe0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigacion+&ots=8Cf_ZIFcj6&sig=7bx4u8JUswsu6ol6czAXoimfJ7o#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigacion&f=false

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Sexta edición. https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/Investigacion%20I/Material/31_Hern%C3%A1ndezSampieri_MetInv_406a470.pdf

Trejo, S. (2022). *Cultura organizacional como ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa exportadora*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro]. https://ri-ng.uaq.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/7881/CADCC-27126-0323-322.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valle, A. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. (Taima, V.; Manrique, L.; Revilla, D. Eds). Pontificia Universidad Católica del Perú.

https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/184559/GU%c3%8dA%20INVESTIGACI%c3%93N%20DESCRIPTIVA%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y