CAPÍTULO VII

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EN CONTROL ORGANIZACIONAL, UN INSUMO PARA LA GENERACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Jairo Alberto Olarte Cabana

Magister en Contabilidad de la Universidad del Valle, Cali. Profesor Tiempo Completo Facultad de Ciencias Empresariales – Grupo de Estudios en Gestión Empresarial- Unipanamericana Sede Valle. Correo electrónico: jalbertoolarte@unipanamericana.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-9584-6599>.

Resumen

Diseñar una herramienta de diagnóstico en control organizacional que aporte a la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en pequeñas empresas, es el objetivo de este capítulo; desde el punto de vista metodológico fue abordado bajo las premisas de paradigmas mayormente interpretativos y fundamentado en el análisis de información de tipo cualitativa, así, se realizó una revisión conceptual para contar con bases que posibilitarán analizar el objeto de estudio y proceder al desarrollo de los objetivos propuestos. Dentro de los resultados, se identifica que la herramienta de diagnóstico diseñada por Unipanamericana Sede Valle, configura un acercamiento a la formalización y promoción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en pequeñas empresas de la ciudad de Santiago de Cali, esto, toda vez que el control organizacional y sus objetivos hacen parte del insumo que alimenta las premisas básicas del Gobierno Corporativo, aspecto que hace posible su inclusión a nivel de la pequeña empresa.

Palabras clave: control organizacional, diagnóstico, gobierno corporativo, medición, riesgos.

DIAGNOSTIC TOOL IN ORGANIZATIONAL CONTROL, AN INPUT FOR THE GENERATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN SMALL BUSINESSES

Abstract

Designing a diagnostic tool in organizational control that contributes to the generation of good corporate governance practices in small businesses, is the objective of this chapter; from the methodological point of view it was approached under the premises of paradigms mostly interpretive and based on the analysis of qualitative information, thus, a conceptual review

was carried out to have bases that will make it possible to analyze the the objectives proposed. Among the results, it is identified that the diagnostic tool designed by Unipanamericana Sede Valle, sets up an approach to the formalization and promotion of good corporate governance practices in small businesses in the city of Santiago de Cali , this, since organizational control and its objectives are part of the input that feeds the basic premises of Corporate Governance, an aspect that makes its inclusion possible at the small business level.

Keywords: corporate governance, diagnosis, measurement, organizational control, risks,

Identificación de la investigación

El presente capítulo de libro es resultado del proyecto de investigación titulado “Diseño de un modelo de control organizacional aplicable a pequeñas empresas del sector textil en la ciudad de Santiago de Cali”, proyecto de investigación en desarrollo y financiado por Unipanamericana – Fundación Universitaria Panamericana, a través de la convocatoria *“Fomento a la investigación, la innovación y la transferencia en la Fundación Universitaria Panamericana 2018 – 2019”*.

Introducción

En el marco socioeconómico contemporáneo las unidades productivas o prestadoras de servicios se convierten en el principal pilar bajo el cual se cimientan los mercados y la creación de valor; si bien estas potencialidades se creen visibles en la gran empresa, no es propio desestimar los aportes que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) realizan en la construcción de un país con sus dinámicas mercantiles. Todo lo anterior, resulta interesante si se considera que la importancia de las MIPYMES se fundamenta en la porción que estas representan dentro del total de la masa productiva del país y la capacidad que estas tienen para imprimir energía y renovar las actividades económicas en el territorio nacional (siendo generadoras de aproximadamente un 40% del Producto Interno Bruto (PIB) y proveedoras de un 81% de los empleos formalizados en el país). Así, se puede decir de acuerdo con lo descrito por la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (ASOBANCARIA) (2018), que las MIPYMES son el motor que apertura la oferta de bienes y servicios, luchan por los procesos de innovación y realizan grandes esfuerzos por abanderar prácticas que conduzcan a una mayor competitividad, estabilidad, crecimiento y desarrollo económico en Colombia (ASOBANCARIA, 2018).

Pese a lo planteado, la labor de emprender la creación de una MIPYMES y gestionar su perdurabilidad es un reto para pequeños empresarios dado que, por cada 100 micro, pequeña o mediana empresa naciente en Colombia, solo una porción de 43 mantiene su permanencia en el mercado durante su primer lustro (Asobancaria, 2018); tal situación pudiera ser resultado de aspectos como, por ejemplo, el uso limitado de recursos económicos y acceso a los mismos, la baja participación en procesos de tecnificación, la poca robustez en sus estructuras, la ausencia de planeación a largo plazo y de modelos de seguimiento y control, entre otras consideraciones de carácter interno y externo.

Particularmente, en el caso del departamento del Valle del Cauca las micro, pequeñas y medianas empresas representan un 89,87% de las empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Cali (ASOCAMARAS, 2014), no obstante, recientes investigaciones revelan que en el país a junio de 2018, 142.048 unidades económicas cancelaron sus registros mercantiles y aunque en el Valle del Cauca disminuyó su índice en esta medición, continúan existiendo limitaciones en el fortalecimiento de las pequeñas empresas, esto ocurrió en 2018 según Red de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS). Por otra parte, en lo que concierne al sector textil se puede decir que este ha transitado por sendos turbulentos gracias a diversos factores, entre ellos, el contrabando generalizado, el desmonte al arancel mixto que daba límites y ejercía control sobre las importaciones, los efectos por el incremento del IVA al producto textil estipulado en la Ley 1819 de 2016 y, el incremento significativo en las importaciones provenientes de China bajo una política arancelaria que no protege la industria local (Redacción el país, 2017).

Las acotaciones previamente expuestas sobre el sector textil en el país, en el departamento del Valle del Cauca y la ciudad de Santiago de Cali se articulan con las limitaciones que en términos de sostenibilidad presentan este tipo de organizaciones a nivel nacional, en donde las principales problemáticas a las que se someten parten desde la informalidad, la escasez de recursos, la ausencia de planes estratégicos de crecimiento y desarrollo competitivo, la debilidad en sistemas de información como el contable y la poca aplicabilidad de modelos de control organizacional que permitan mitigar los riesgos críticos y salvaguardar los recursos vitales de una organización, aspectos que en su concomitancia alejan las oportunidades de iniciar planes de acción e incorporar a la gestión buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Así pues, resulta importante profundizar en uno de los factores que podría aminorar la tasa de cese de actividades en pequeñas empresas del departamento del Valle del Cauca, el control organizacional, especialmente, desde las oportunidades de diagnóstico que este posibilita frente a la medición de riesgos, su mitigación y la generación de planes de acción tendientes a mejorar las prácticas de Gobierno. En consideración a los argumentos expuestos, este trabajo pretende dar respuesta al interrogante: ¿Qué factores debe contener el diseño de una herramienta de diagnóstico en control organizacional que aporte a la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en pequeñas empresas de Santiago de Cali, Colombia?

Por otra parte, esta investigación encuentra su justificación en las oportunidades que el control organizacional (comprendido por las subcategorías control administrativo, operacional y contable) brinda para reducir las debilidades que predominan en la pequeña empresa del sector textil en la ciudad de Santiago de Cali y en las cuales, contar con una herramienta de diagnóstico resulta relevante para mejorar el espectro del control y desde estas actividades, promover acciones que den cuenta de la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Igualmente, la realización de esta investigación resulta complementaria a la gestión que emprende el Centro de Desarrollo Empresarial de Unipanamericana (CDEU), Sede Valle, en virtud del producto que de esta derivará y los aportes de tipo conceptual y empírico que emergen y quedan a disposición del CDEU a la hora de brindar acompañamiento en la aplicación de diagnósticos en control organizacional.

La investigación que se presenta, tiene como objetivo diseñar una herramienta de diagnóstico en control organizacional que aporte a la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en pequeñas empresas de la ciudad de Santiago de Cali, para ello, fue necesario realizar la operacionalización de la categoría control organizacional y determinar subcategorías, indicadores e ítems que permitieran medir este componente; de forma posterior,

se procedió a definir una escala de medición cualitativa y al tiempo, obtener una expresión cuantitativa de los riesgos que podrían afectar la gestión de la organización, obteniendo implícitamente un estado o diagnóstico sobre el control organizacional. Finalmente, se aplicó la herramienta diseñada y se evidenció la forma en que un diagnóstico en control organizacional construye aproximaciones primarias o si se quieren llamar, tímidas, frente a lo que se consideran buenas prácticas de Gobierno Corporativo en pequeñas empresas.

Fundamentación teórica

Dentro de la literatura revisada, Mejía (2002), identificó que en Colombia las necesidades de control de las pequeñas empresas se encontrarían satisfechas con el diseño de sistemas de control aunados a la estrategia empresarial y que promuevan la sensibilización y adaptación al cambio frente al proceso de control. Por otra parte, Castañeda (2013), elaboró diagnósticos sobre el control en estudios de casos e identificó que un número significativo de MIPYMES en Colombia no cuentan con un código de conducta institucionalizado que promueva actitudes y comportamientos orientados al logro de los objetivos; no se identifican políticas y procedimientos para contratar, capacitar y compensar empleados, resalta la ausencia de manuales de procedimientos y funciones formales para la estructura organizacional y describe que el control es ejercido desde la costumbre y con un componente empírico, no formalizado y no institucionalizado, que evidencia falta de formación (formal o no formal) frente a este componente, aspectos que distan o alejan a las pequeñas empresas de la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Teóricamente este trabajo comparte las perspectivas de autores como Grant (1991) y Penrose (1959) desde lo propuesto en la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, posición en la cual se manifiesta que la ventaja competitiva de una empresa es producto del uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de los que dispone; así, habitualmente el control de tales recursos representa un componente que amplifica la sostenibilidad del capital y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, razón por la cual los aportes de Sunder (2005), son pertinentes al dilucidar desde la teoría de la contabilidad y el control las dinámicas que se tejen en la organización y como estas son atravesadas por el sistema de información contable (visto como un instrumento de control) y operacionalizadas a través de la estructura contractual como principal recurso de institucionalización del control. De otra parte, un referente teórico adicional es el expuesto por McPherson & Pike (2001), así como el de Pike & Ross (2004), con respecto a la teoría de la medición, referente clave para la comprensión de la escala propuesta en la herramienta de diagnóstico sobre el control organizacional. Finalmente, vale explicitar la importancia que todos los referentes enunciados brindan para la comprensión de las categorías estudiadas.

Desde una perspectiva conceptual, el control abordado como objeto de estudio ha estado en el lente de diversos campos del conocimiento científico, es decir, ha sido observado desde las visiones de diversas disciplinas; en ciencias sociales, por ejemplo y específicamente en disciplinas como la sociología, los estudios organizacionales y la contabilidad, reviste un aspecto importante dado que los sujetos constantemente se someten a situaciones en donde debe primar el bienestar o cumplimiento de los objetivos generales (sociales, del Estado, de la organización) y no únicamente el satisfacer los intereses particulares. Por ello, el control

en el campo de los estudios organizacionales emerge como uno de los principales recursos para dirimir los problemas que pudieran presentarse entre agente y principal, disminuir las asimetrías de información, evitar el oportunismo y conducir a buenas prácticas de gobierno y cumplimiento de metas (Bohórquez, 2011a).

Desde el punto de vista de las organizaciones, el control puede ser comprendido por los elementos que lo integran, también puede ser entendido desde los recursos que le hacen visible ante una comunidad u organización; podría conocerse desde las funciones que ejerce al interior de un sistema o los mecanismos a través de los cuales logra sus objetivos, de la misma forma es identificable por su ámbito, especialización, naturaleza, necesidades, influencia, entre otros aspectos. Dentro de las diversas aproximaciones conceptuales sobre este término, Freeman, Gilbert y Stoner (1996), Cabrera (2009), Pérez y Carballo (2013) y Granada (2014), coinciden en que el control es un proceso que aporta a que las actividades realizadas se ajusten a las actividades y objetivos planeados, desde esta mirada, se invita a identificar en el control una función que permite aportar a la eficiencia de las actividades de planificación, organización y dirección, variables constituyentes del tradicional proceso administrativo. De las apreciaciones expuestas, emerge un componente a través del cual se evidencia que el control incluye en sus premisas la identificación de las desviaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades planificadas, esto, con el fin de identificarlas, intervenirlas y proponer acciones de mejora para evitar impactos negativos frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección (punto del proceso de control en el cual pudiera apoyar una herramienta de diagnóstico sobre el control organizacional).

El control como categoría estudiada será objeto de medición a través de la herramienta de diagnóstico, no obstante, es pertinente preguntar y dar respuesta al interrogante ¿qué es un diagnóstico? Arteaga y González (2001), afirman que etimológicamente este término deriva de *gnosis*: conocer y *día*: a través, de lo cual podría interpretarse como conocer por medio o a través de. Más allá de las anteriores premisas, el diagnóstico en una dimensión amplia puede ser entendido como explicación de una situación, en este caso, una categoría en particular (el control organizacional); también puede tomarse como la descripción de un proceso o suceso frente a su ideal, es decir, el diagnóstico al ser recurso inferencial entra a configurar una especie de juicio de comparación entre una situación real y una situación deseada, coyuntura que permite la realización de actividades de transformación e intervención en dicha realidad (Capurro y Rada, 2007).

Sobre la base de lo expuesto, es posible insertar en este punto de la disertación algunas precisiones sobre el concepto de Gobierno Corporativo y tal abordaje, implica remitirse a los aspectos que fundamentan su origen, por tanto este es resultado de la preocupación que dejaron prácticas empresariales fraudulentas y que contrariaron la moral y la confianza del sector accionario e inversionista en países como los Estados Unidos de América, así, el Gobierno Corporativo emerge formalmente en el mundo de las organizaciones tras una declaración emitida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), autor clásico sobre esta temática y sobre la cual expone: el Gobierno Corporativo es como un conjunto de lineamientos de dirección y control que permiten el manejo y propenden por la sostenibilidad de una organización y sus diferentes grupos de interés, perspectiva compartida por autores como Bohórquez (2011b), Neita (2013), así como Flores y Rozas (2014), entre muchos otros de carácter académico e instituciones de carácter gubernamental y no gubernamental que apoyan sus principios.

Metodología

Esta investigación es de carácter no experimental dado que no se intervienen o afectan las categorías estudiadas, su método es deductivo en tanto desde la teorización se define el estudio de una realidad, el alcance es descriptivo, su finalidad aplicada (estudio de caso) y se analiza información de carácter cualitativo; sobre este tipo de información y para la investigación marco, se elaboraron, validaron y aplicaron instrumentos (entrevistas abiertas y cuestionarios semiestructurados) para obtener información que permitiera el diseño de un modelo de control organizacional aplicable a pequeñas empresas del sector textil en la ciudad de Santiago de Cali y dentro de este, el diseño de una herramienta de diagnóstico, que es el instrumento de medición aportado como insumo para la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Desde otra arista, el marco metodológico que cobija este trabajo de investigación se suscribe en las premisas metodológicas de los estudios de casos, en donde mencionarlos implica aceptar un método que trata de captar en profundidad una realidad, para luego leer desde diferentes posiciones los indicadores que le hacen identificable y partir a la elaboración de propuestas de intervención sobre una (as) unidad (es) de análisis en particular. En palabras de uno de los más eruditos en la concepción del estudio de caso como metodología, Yin (1994), propone que “es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas” (p. 60). De manera especial, la metodología del estudio de caso es representativa de la misión institucional de Unipanamericana – Fundación Universitaria Panamericana, en tanto asume la investigación en su dimensión aplicada y la utiliza como herramienta para transformar realidades organizacionales.

Teniendo en cuenta que esta investigación toma como unidad de análisis un número particular de organizaciones, se realizó un muestreo de tipo no probabilístico o intencional, en donde finalmente se contó con la aprobación de cuatro (4) empresas en la cual se aplicó la herramienta de diagnóstico y se obtuvo evidencia del estado de control organizacional en dichas organizaciones; tales unidades de análisis, mantienen como generalidad o rasgos comunes su participación en el sector textil y de las confecciones en la ciudad de Santiago de Cali y se identifican como pequeñas empresas de acuerdo con los criterios señalados en decreto 957 de 2019.

En términos de fuentes de información, para la construcción de la herramienta se contó con revisión de literatura de diversa índole como fuente primaria y de ella derivó el establecimiento de las subcategorías, indicadores e ítems. Adicionalmente, es importante mencionar que la construcción propuesta fue el resultado de un proceso de validación por juicio de experto en donde tras revisar los criterios propuestos por Escobar y Cuervo (2008), (suficiencia del constructor y claridad, coherencia y relevancia de los ítems) se consideraron que el instrumento de medición contaba con las condiciones necesarias para intervenir la realidad de las organizaciones estudiadas y obtener evidencia empírica de los factores de riesgo que requieren ser intervenidos para aportar al cumplimiento de los objetivos, la generación de confianza, transparencia y en sí, introducir a estas organizaciones en la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Resultados y discusión

Sobre los resultados obtenidos, primero se describe el proceso de operacionalización de la categoría control organizacional, para luego presentar la escala de medición que en una dimensión cualitativa y cuantitativa permitió medir riesgos y determinar el estado del control en pequeñas empresas pertenecientes al sector textil y de las confecciones en Santiago de Cali, sobre lo cual y producto de tales diagnósticos, se identificó la forma en que la herramienta diseñada se configura como un insumo para la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Teniendo en cuenta que los primeros resultados de esta investigación se supeditan a la descripción de la forma en que se construyó la herramienta de diagnóstico, en las siguientes líneas se presenta una síntesis del proceso abordado en el diseño de la herramienta mencionada, el cual se realizó bajo criterios de rigurosidad, sencillez, oportunidad y calidad en el análisis de la información. Para iniciar, es importante precisar que en el lenguaje de los métodos cualitativos la operacionalización de categorías o conceptos es una respuesta a la apremiante labor de medir y puede ser entendida, como la acción de traducir conceptos a indicadores e ítems de carácter empírico que permitan dar cuenta de las características o cualidades de un objeto de estudio, así, en las lógicas de la investigación en ciencias sociales que parten desde el método deductivo, la operacionalización de categorías es una de las primeras fases en el proceso de construcción metodológica para el diseño de instrumentos de medición efectivos y que permitan captar las características esenciales de un fenómeno (Reguant y Martínez, 2014).

Conceptualmente, según Reguant y Martínez (2014), la operacionalización de conceptos o variables constituye un proceso de desagregación de dimensiones abstractas (teorías o conceptos), hasta llegar a un punto donde estas se identifican de manera concreta y permiten reproducir los hechos de una realidad al tomar como base indicadores que permiten representar un concepto, es decir, la operacionalización cumple las veces de un “puente” que permite el tránsito entre los conceptos, las observaciones y las características de una realidad.

En términos de validación, la operacionalización de categorías aporta a la validación de constructos, que es aquella que construye confianza sobre la suficiencia de la categoría conceptual para hacer lectura del objeto de estudio y con ello, dotar de calidad el instrumento para levantar información al hacerle suficiente, relevante, claro y coherente con respecto a los objetivos propuestos en un proceso de investigación. En dicho proceso de operacionalización de categorías y la determinación de subcategorías, es prudente -aunque no exigible- que estas se determinen bajo criterios de exhaustividad y mutua exclusión, ello aportará mayor precisión y claridad en la determinación de indicadores para la comprensión del objeto estudiado (Galicía, Balderrama y Navarro, 2017). La tabla 1, presenta la propuesta que se realiza para la operacionalización de la categoría control organizacional, las subcategorías, e indicadores.

Tabla 1. Operacionalización de categorías.

Categoría	Definición Categoría	Subcategoría	Definición Sub-Categoría	Indicadores	
Control Organizacional	Conjunto de actividades que permiten a la organización usar eficientemente sus recursos, salvaguardarlos y aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Sus indicadores son: funciones del control, naturaleza, tipos, grados, influencia, mecanismos, prácticas, percepción sobre el control y cumplimiento de objetivos, inversión y retroalimentación.	Control administrativo	Componente del sistema organizacional que evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, es decir, es una evaluación de rendimiento.	Planeación estratégica	
				Seguimiento y evaluación	
				Cumplimiento legal y reglamentario	
			Control operacional	Componente del sistema organizacional que mide el cumplimiento de los objetivos asignados a las áreas encargadas de desarrollar el objeto social.	Actividades y responsabilidades
					Gestión de inventarios
	Control Contable	Componente del sistema organizacional que mide el cumplimiento de la contabilidad como sistema de información útil a la toma de decisiones.	Estructura organizacional área de producción		
			Gestión de costos		
			Sistema de información contable		
				Marco técnico normativo vigente	
				Estructura organizacional área contable	

Fuente: elaboración propia (2019).

Antes de continuar con la determinación de ítems y escala de medición, es preciso mencionar que la aproximación conceptual propuesta es resultado de los contenidos expuestos en el marco referencial de la investigación. Por otra parte, una precisión adicional permite incluir en la anterior operacionalización algunos indicadores que brindarán, bajo una dimensión únicamente cualitativa, la oportunidad de obtener datos generales relacionados con el control organizacional, es decir, se incluyen a la anterior estructura indicadores que dan cuenta de las funciones del control organizacional, la dimensión temporal del control, mecanismos y prácticas, entre otros; ver tabla 2.

Tabla 2. Ítems generales sobre el control organizacional.

Categoría	Ítems
Aspectos generales del control organizacional	¿Es usted propietario de la organización?
	¿Qué rol ocupa dentro de la organización?
	¿Conoce usted las funciones del control organizacional?
	¿Considera usted que en la organización que gerencia el control se realiza de forma previa o posterior a los hechos?
	¿Qué tipo de prácticas realiza en la organización para ejercer el control?
	¿De qué manera percibe usted las inversiones realizadas en mecanismos de control para la organización?

Fuente: elaboración propia (2019).

Luego de contar con un sistema categorial a nivel de indicadores, es preciso determinar los ítems que configuran de forma directa el reactivo que permitirá una aproximación empírica sobre el control organizacional en las empresas que integran la muestra. A continuación, se exponen los ítems que hacen identificable a cada uno de los indicadores determinados para el control organizacional y sus subcategorías.

La tabla 3, presenta un grupo de 23 indicadores que permiten medir la subcategoría control administrativo; lo anterior, es resultado de identificar los reactivos que permitieran obtener una aproximación empírica a los componentes de la planeación estratégica, seguimiento y evaluación, cumplimiento legal y reglamentario, actividades y responsabilidades.

Tabla 3. Ítems subcategoría Control Administrativo.

Subcategoría	Indicadores	No.	Ítems
Control administrativo	Planeación estratégica	1	¿La empresa cuenta con una misión organizacional?
		2	¿La empresa tiene definida su visión organizacional?
		3	¿La empresa cuenta con valores empresariales?
		4	¿La empresa tiene definidos objetivos, metas y estrategias?
		5	¿La administración de la entidad tiene definidos los indicadores a cumplir para el logro de los objetivos?
		6	¿La Administración evalúa y aprueba el presupuesto del ejercicio económico?
		7	¿Existe un organigrama en la organización?
		8	¿Se encuentra actualizado el organigrama?
		9	¿Existe un manual de funciones para cada cargo dentro de la organización?
	Seguimiento y evaluación	10	¿Se encuentran alineados los objetivos generales o estratégicos con los presupuestos operativos?
		11	¿Los planes y presupuestos son socializados a cada nivel de la organización?
		12	¿Se han definido los riesgos en función de los objetivos generales y estratégicos?
	Cumplimiento legal y reglamentario	13	¿Cuenta la organización con las señalizaciones indicadas por la norma?
		14	¿Se aplican en la organización las normas de seguridad social y salud en el trabajo?
		15	¿Cuenta la organización con un plan para la atención de emergencias?
		16	¿Se encuentran las relaciones laborales legalizadas a través de contratos de trabajo?
	Actividades y responsabilidades	17	¿Existe un reglamento interno de trabajo?
		18	¿Se comunican dentro de la organización las acciones disciplinarias a tomar frente a las violaciones de las normas?
		19	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitados por los estatutos?
		20	¿Existe un perfil definido para cada cargo en la organización?
		21	¿Conocen los empleados las actividades que tienen a cargo y poseen manual de funciones?
		22	¿Cuentan los perfiles de cargo con los procedimientos para el desarrollo de las actividades?
		23	¿Delegan los jefes de área correctamente su autoridad?

Fuente: elaboración propia (2019).

Por otra parte, y en continuidad con la estructura propuesta en la tabla 1, la subcategoría control operacional encuentra oportunidades de operacionalización en la definición de tres indicadores y dentro de estos, un total de 14 ítems, ver tabla 4.

Tabla 4. Ítems subcategoría Control Operacional.

Subcategoría	Indicador	No.	Ítems
Control operacional	Gestión de inventarios	24	¿Se realiza toma física de inventarios de forma periódica?
		25	¿Los datos registrados en el sistema de información se comparan con los inventarios físicos, por lo menos una vez al mes, con el fin de emitir un informe en donde se detallen las variaciones presentadas?
		26	¿Tiene definida la entidad un nivel tolerable de diferencias en inventario con base en su nivel productivo?
		27	¿Tiene definida la entidad un plan de acción para las diferencias presentadas en el inventario?
		28	¿En la empresa, el manejo de los inventarios está sujeto a rutas de aprobaciones que propendan por la protección y eficiencia de los recursos?
	Estructura organizacional área de producción	29	¿Cuenta el área operacional con una departamentalización de los procesos a su cargo?
		30	¿Están claramente definidos los puestos de trabajo?
		31	¿Se efectúan procesos de inducción y entrenamiento para los empleados nuevos?
		32	¿Corresponden las tareas desempeñadas a la naturaleza de los cargos?
	Gestión de costos	33	¿La elaboración del proceso productivo, está sujeta a seguimientos a través de cronogramas de trabajo?
		34	¿Cuenta la organización con un sistema de costos que permita identificar los desembolsos realizados en los procesos productivos?
		35	¿Existe una política establecida para la negociación con proveedores?
		36	¿Existe un método de costeo definido para la materia prima?
		37	¿Cuenta la empresa con una política que le permita medir el nivel de desperdicios del proceso productivo?

Fuente: elaboración propia (2019).

Finalmente, la tabla 5, presenta los ítems que derivan de los tres indicadores determinados para la subcategoría control contable.

Tabla 5. Ítems subcategoría Control Contable.

Subcategoría	Indicador	nNo.	Ítems
contable	información contable	38	¿Se dispone de un Software contable actualizado?
		39	¿Las operaciones se contabilizan diariamente?
		40	¿Los comprobantes ingresados a la contabilidad llevan la firma de la persona que realizó el registro?
		41	¿Garantiza el sistema la no alteración de datos una vez que éstos han sido registrados?
	Marco Técnico Normativo Vigente	42	¿Tiene la empresa definidas sus políticas contables con base a las NIIF?
		43	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos contables que detalle los pasos a seguir y permitan ejercer un control de la entidad?
		44	¿Se conserva la documentación contable de manera ordenada, para que sea accesible su revisión durante el tiempo requerido por ley?
		45	¿Cuenta la empresa con Facturación Electrónica?
	Estructura organizacional área contable	46	¿Presenta la empresa a tiempo las respectivas declaraciones tributarias a las que está obligado?
		47	¿Las funciones y deberes de contabilidad están separadas de los de las personas encargadas de tesorería, facturación y cobranzas?
		48	¿Cuenta la empresa con los servicios de un contador público que gestione la información Contable?
		49	¿El manejo de la información contable se realiza con vinculación por contrato de trabajo directo o mediante asesoría externa?
		50	¿Se evidencia en el área contable la elaboración de estados financieros, arqueos de caja, conciliaciones bancarias, control de inventarios, nomina, hojas de costos?

Fuente: elaboración propia (2019).

Dando continuidad con la descripción de las actividades que hicieron parte del diseño de la herramienta de diagnóstico, se presentan a líneas seguidas los criterios tanto cualitativos como cuantitativos que hicieron parte de la medición de riesgos y sus expresiones para asignar una calificación que permita, de forma clara, identificar en qué estado se encuentran las premisas fundamentales del control en las organizaciones objeto de estudio.

Tras unos aspectos introductorios a los objetivos de la herramienta de diagnóstico, se presentan seguidamente las convenciones que permitieron desarrollar con una herramienta

objetiva, clara, con un lenguaje sencillo y de fácil recepción por parte de los pequeños empresarios; además, que posibilita la obtención de un diagnóstico en tiempo real sobre el estado del control en las organizaciones estudiadas.

Lo antes expuesto, es evidenciable en la escala de medición que se determinó para la categoría control organizacional y específicamente, para las subcategorías, control administrativo, operacional y contable. Figura 1.

Figura 1. Escala de medición categoría Control Organizacional.

Fuente: elaboración propia (2019).

Tal como se mencionó, la conversión expuesta en la figura 1, presenta la escala de medición y los significados con los cuales se medirán cada uno de los ítems o reactivos diseñados en la herramienta de diagnóstico; por otra parte, la anterior escala cuenta con criterios o una convención para obtener calificaciones de carácter cualitativo y cuantitativo de los riesgos a los que se expone la organización. En la tabla 6, se exponen de manera general los valores que asume cada componente de la escala y seguidamente; la tabla 7, muestra cómo las calificaciones cualitativas del riesgo permiten medir cuantitativamente la presencia de estos en las organizaciones estudiadas.

Tabla 6. Escala y valores asignados para el proceso de medición de riesgos.

Escala	Significado
Sí	Toda respuesta “Sí” equivaldrá a 1 punto
Sí Parcial	Toda respuesta “Sí Parcial” equivaldrá a 2 puntos
No	Toda respuesta “No” equivaldrá a 3 puntos
No aplica	Toda respuesta “No Aplica” equivaldrá a 0 puntos dado que no existe en la empresa

Fuente: elaboración propia (2019).

De acuerdo, con lo hasta ahora presentado y en consideración a que el total de preguntas que integran la herramienta de medición suman 50 ítems, se contará con un máximo de 150 puntos para asignar, y por ello el nivel de riesgos estará determinado en función de los cálculos precedentes y se estimará de acuerdo con lo presentado en la tabla 8.

Tabla 7. Calificación cualitativa – medición de riesgos.

Calificación	Significado
Riesgo Bajo	Indica que la amenaza no representa un atraque importante para la estructura organizacional (se asocia con la escala de respuesta “Sí” 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 “Sí parcial” y toma un valor de 2 puntos).
Riesgo Alto	Indica que la amenaza no representa un gran impacto sobre la estructura organizacional (se asocia con la escala de respuesta “No” y toma un valor de 3 puntos).

Fuente: elaboración propia (2019).

Por último, en respuesta a la suma de puntos obtenidos se mide el estado del control organizacional, permitiendo la identificación de los indicadores los cuales presentan debilidades y proponer a estos planes de mejora. En términos concretos, los resultados obtenidos con el diagnóstico pueden estar en el marco de las opciones presentadas en la tabla 9.

Tabla 8. Puntuación medición de riesgos.

Punto	Nivel de riesgo
Desde 1 Hasta 50 puntos	Riesgo Bajo
Desde 51 hasta 100 puntos	Riesgo Medio
Desde 101 hasta 150 puntos	Riesgo Alto

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 9. Medición control organizacional.

Calificación del control organizacional	Observaciones
Efectivo	La organización cuenta en general con controles consistentes que permiten garantizar su continuidad y el logro de los objetivos y metas propuestas.
Parcialmente confiable con debilidades	La organización cuenta con algunos controles para el logro de los objetivos, sin embargo, se deben reforzar algunas variables y definir estrategias de cumplimiento.
No confiable	La organización no cuenta con suficientes controles para el cumplimiento de sus logros, lo que dificulta la continuidad del negocio.

Fuente: elaboración propia (2019).

Como recurso ilustrativo, al final del documento, los anexos 1 y 2 aportan una visual sobre la presentación y estructura en que se diseñó la herramienta de diagnóstico en control organizacional.

Para terminar esta sección, es importante mencionar que la funcionalidad de la herramienta de diagnóstico permite obtener algunas gráficas y expide una calificación de riesgo concreta sobre la cual se puede determinar si las variables que definen el control en la organización son efectivas, parcialmente confiable con debilidades o no confiables (para visualizar la herramienta, favor consultar en la página web del Grupo de Estudios Ciencias Empresariales de Unipanamerica, donde se encuentra disponible para descarga). Por otra parte, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta de diagnóstico en cuatro empresas, se presenta una síntesis de las problemáticas identificadas a nivel de indicadores, ver tabla 10.

De este modo, producto de la aplicación de la herramienta de diagnóstico sobre control organizacional en pequeñas empresas del sector textil en la ciudad de Santiago de Cali y considerando la síntesis expuesta en la tabla 10, se puede hacer referencia a los siguientes análisis:

Uno de los indicadores que no se encuentra satisfecho o que opera con un nivel poco confiable en las organizaciones estudiantes es el componente de la planeación estratégica; lo anterior, se justifica en tanto en dos de las cuatro organizaciones a las que se aplicó la herramienta de diagnóstico, este indicador presentó un riesgo alto. Por otra parte, en las dos organizaciones restantes se identificó con un riesgo medio. De forma concreta, los elementos que no pudieran estar claros en las organizaciones estudiadas son aquellos asociados a la determinación clara de la misión organizacional, su expresión de futuro a través de la visión, la definición de valores empresariales y de una estructura organizacional que permita identificar a los diferentes grupos de interés los órganos de gobierno y demás instancias al interior de la organización.

Tabla 10. Resultado medición de riesgo a partir de indicadores.

Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4	
Indicadores - Nivel de riesgo alto:		Indicadores - Nivel de riesgo alto		Indicadores - Nivel de riesgo alto:		Indicadores - Nivel de riesgo alto:	
Planeación estratégica				Planeación estratégica			
Seguimiento y evaluación				Gestión de inventarios			
Gestión de inventarios							
Indicadores - Nivel de riesgo medio:		Indicadores - Nivel de riesgo medio		Indicadores - Nivel de riesgo medio		Indicadores - Nivel de riesgo medio	
Estructura organizacional área de producción		Planeación estratégica		Seguimiento y evaluación		Planeación estratégica	
Gestión de costos		Actividades y responsabilidades		Estructura organizacional área de producción		Cumplimiento legal o reglamentario	
Sistema de información contable		Estructura organizacional área de producción		Gestión de costos		Gestión de inventarios	
Marco técnico normativo vigente		Sistema de información contable		Sistema de información contable			
Estructura organizacional área contable		Marco técnico normativo vigente		Marco técnico normativo vigente			
		Estructura organizacional área contable		Estructura organizacional área contable			
		Gestión de costos		Gestión de costos			
Indicadores - Nivel de riesgo bajo		Indicadores - Nivel de riesgo bajo		Indicadores - Nivel de riesgo bajo		Indicadores - Nivel de riesgo bajo	
Cumplimiento legal o reglamentario		Cumplimiento legal o reglamentario		Cumplimiento legal o reglamentario		Seguimiento y evaluación	
Actividades y responsabilidades		Gestión de inventarios		Actividades y responsabilidades		Actividades y responsabilidades	
						Estructura organizacional área de producción	
						Gestión de costos	
						Sistema de información contable	
						Marco técnico normativo vigente	
						Estructura organizacional área contable	
						 	

Otro indicador que no se encuentra satisfecho o que opera con un nivel poco confiable en las organizaciones estudiadas son los aspectos relacionados con la gestión de inventarios. Esta inferencia, se soporta en los resultados de los diagnósticos, ante todo, porque en dos de las organizaciones estudiadas representa un riesgo alto para la gestión organizacional; de forma concreta, existen vacíos en acciones que permiten la salvaguarda de los inventarios como la toma periódica de estos, el diseño de rutas de aprobaciones para uso y la validación de la relación toma física frente a lo presentado en el sistema de información contable.

Un indicador que actualmente es permisivo al riesgo para las organizaciones estudiadas son aquellos componentes medidos al interior del área contable y en la cual, solo una organización logró mantener un riesgo bajo y en las tres restantes se identifican riesgos medios. En cuanto a indicadores concretos, es pertinente proponer planes de acción frente a los aspectos que determinan la estructura de los sistemas de información contable y sus oportunidades tecnológicas, igualmente, es imperativa la atención al cumplimiento de la normatividad aplicable a pequeñas empresas en Colombia y la convergencia a estándares internacionales de información financiera y aseguramiento de la información, criterios que deberían estar satisfechos al año 2019, en tanto emanan de una disposición legal emitida por la ley 1314 de 2009. Por último, la criticidad del incumplimiento en aspectos tributarios es un indicador que vale mejorar en tanto los procesos de fiscalización representan altas cargas onerosas por incumplimiento, así mismo, para encontrar en la contabilidad una fuente de información contable se hace necesario se cumpla con el diseño de políticas contables, elaboración de estados financieros, seguimiento a los recursos líquidos, inventarios, nómina, costos, entre otros.

Adicionalmente, se puede inferir que indicadores como seguimiento y evaluación merecen ser estudiados puesto que los diagnósticos arrojan riesgos medios y altos, así como también es visible que el indicador gestión de costos -perteneciente al control de inventarios-, en tres de las organizaciones intervenidas fue identificado con un riesgo medio, es decir, empresas pertenecientes al sector desarrollan de forma irregular la gestión de sus costos de producción.

Teniendo en cuenta las inferencias obtenidas por la aplicación de la herramienta de diagnóstico y en confrontación con la revisión de la literatura, se puede decir que las acciones o actividades que configuran un modelo de control organizacional y entre ellas, el uso de una herramienta de diagnóstico, se configuran como hechos que suman o representan insumos o primeras aproximaciones para la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en pequeñas empresas pertenecientes al sector textil en la ciudad de Santiago de Cali.

De forma complementaria, la figura 2, ilustra la forma en que podría aportar el control organizacional a la adopción de prácticas de gobierno en las empresas estudiadas; concretamente, se propone una relación de causa efecto en la cual las primeras -control organizacional- inciden en las segundas -Gobierno Corporativo-, es decir, los hallazgos identificados con la herramienta de diagnóstico y su consecuente plan de mejora, podría apoyar a que en las organizaciones se tejan mejores relaciones con los grupos de interés, se maximice el capital y se promueva la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Dando un mayor acercamiento a la figura 2, es visible una primera capa -del exterior al interior- que representa el entorno o ambiente externo de la organización y en esta, la

presencia de diversos grupos de interés, así mismo, en la dimensión interna -capa del centro- se identifican los indicadores que representan mayor riesgo para las organizaciones que integran la muestra -planeación estratégica y control de inventarios- y con ello, las mejoras que podrían adoptarse tras tales hallazgos, oportunidad en la cual se evidencia el aporte del control organizacional hacia la promoción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Figura 2. Aportes del control organizacional a la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en pequeñas empresas.

Fuente: elaboración propia (2019).

Con lo hasta ahora expuesto, se puede decir que la premisa que se defendió en este trabajo de investigación se fundamentó en explicitar las oportunidades que una herramienta de diagnóstico en control organizacional -junto con los resultados que de esta derivan- aporta en la generación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo; para justificar ello, se presentan los siguientes argumentos. Según la OCDE (2004,) el Gobierno Corporativo es considerado un medio que permite dirigir y controlar las empresas, propuesta que permite identificar al control como un factor subyacente en tal definición y de la cual es válido aclarar que sus fundamentos devienen de la teoría institucional y por ello es frecuente observar un directo arraigo con las prácticas del control burocrático y todas aquellas *instituciones*, puntalmente contratos, que son quienes hacen material las acciones que el control organizacional propone y de las cuales se inicia un camino hacia la institucionalización de las mismas y sus posibles oportunidades a favor del Gobierno Corporativo.

Por otra parte, si se observa la génesis del Gobierno Corporativo es identificable que sus intenciones de base tratan de disminuir los efectos que provienen de los problemas del agente y el principal (información asimétrica, tendencias al oportunismo, racionalidad limitada, entre otros), aspecto que, aunque pareciera no ser visible en una pequeña empresa pues en su mayoría no se separa la propiedad de la administración, sí es relevante

en la empresa familiar pues la delegación de mando o herencia que nace en este tipo de organizaciones no debe ser ajena a las intenciones con las cuales fue creada la organización y menos tercerizar los intereses y beneficios que se espera fluyan hacia la propiedad y los diferentes grupos de interés. En el mismo sentido, es importante mencionar que, según Bohórquez (2011a), si se observa desde un punto de vista amplio el control organizacional, este comprende la vigilancia de las relaciones que se tejen entre los propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores y otras partes relacionadas, aportando implícitamente con la construcción de mejores prácticas de Gobierno.

Los anteriores argumentos, permiten validar que el control es un componente del Gobierno Corporativo y por ello, en este trabajo de investigación se defendió la hipótesis de que este y sus acciones concretas representan un insumo para la generación temprana de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas estudiadas; en tal sentido, lo anterior encuentra una cohesión si se observa, por ejemplo, que la propuesta de la OCDE enuncia como elementos fundamentales del Gobierno Corporativo la generación de procesos de control apropiados y la construcción de sistemas fuertes de transparencia y revelación de información, factores que son promovidos con los resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico aquí propuesta y que podría aportar a mejoras en la gestión empresarial, consolidar ventajas competitivas y contribuir a la creación de valor.

Conclusiones

Finalmente, se presentan las siguientes conclusiones, la operacionalización de la categoría control organizacional fue el resultado de una revisión bibliográfica en donde se identificaron los aspectos que aplican a las características de una pequeña empresa y que podrían ser los más representativos para medir dicho constructo, en ese sentido, al ser el control organizacional una categoría compleja fue segmentada en las subcategorías control administrativo, control operacional y control contable, segmentos considerados suficientes para capturar la realidad organizacional en una pequeña empresa en Santiago de Cali, Colombia. Así mismo, para identificar estas subcategorías se determinaron los siguientes 10 indicadores, planeación estratégica, seguimiento y evaluación, cumplimiento legal o reglamentario, actividades y responsabilidades, gestión de inventarios, estructura organizacional área de producción, gestión de costos, sistemas de información contable, marco técnico normativo vigente y estructura organizacional del área contable. Al final, se elaboraron 50 ítems que permitieran recolectar evidencia empírica y elaborar una medición de riesgos en las empresas que conformaron la muestra.

Por otra parte, es importante mencionar que la herramienta propuesta cuenta con una escala de medición construida en atención a las categorías y subcategorías estudiadas y contempla en su esencia la oportunidad de calificar los riesgos en una dimensión cuantitativa y asignar unas puntuaciones a tales escalas; sobre esta última, se consideró oportuno determinar una escala de medición que fuera operacionalizable a través de respuestas cerradas como Sí, Sí parcial, No y no aplica, respuestas que fueron asociadas a una calificación de 1,2,3 y 0 respectivamente; estas puntuaciones, permitieron medir a través de ítems los indicadores y por ello se puede identificar de manera específica qué indicador de cada subcategoría representa riesgos bajos, medios o altos y finalmente, ponderar las

calificaciones y evidenciar si en las empresas sujetas a medición el control organizacional es efectivo, parcialmente confiable con debilidades o no confiable.

De forma complementaria, el diseño de una herramienta de diagnóstico que permita la medición de riesgos y con ello, el establecimiento de un estado del control organizacional, es un recurso significativo en tanto otorga a las organizaciones estudiadas y a otras con características similares la posibilidad de emprender planes de acción y complementar con ello las mejoras necesarias para el cumplimiento de los objetivos, así, puede decirse que el control cubre en su esencia las particularidades que definen al Gobierno Corporativo como un grupo de reglas y conductas que permiten el ejercicio de la dirección y el control en las empresas.

Anexos

Anexo 1. Presentación de la herramienta de diagnóstico para medición de la categoría Control Organizacional en pequeñas empresas.

1. Presentación

Esta propuesta, deriva de la convocatoria interna “Proyectos de investigación, desarrollo e innovación año 2018 – 2019, para el fomento a la investigación, la innovación y la transferencia en la Fundación Universitaria Panamericana”. En tal marco, la investigación que se desarrolla tiene como objetivo principal diseñar un modelo de control organizacional aplicable a pequeñas empresas del sector textil y confecciones en la ciudad de Santiago de Cali - Colombia, que les permita 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.

Esta investigación, es pertinente para pequeñas empresas pertenecientes al sector textil en la ciudad de Santiago de Cali, dado que en su mayoría estas organizaciones coexisten con las mismas limitaciones que a nivel de sostenibilidad o supervivencia se identifican en las pequeñas empresas del territorio nacional, en donde se destaca como principales problemáticas: la informalidad, la escasez de recursos, la carencia de planes estratégicos de crecimiento y desarrollo competitivo, la debilidad en sistemas de información como el contable y sus oportunidades como herramienta útil a la toma de decisiones, la impracticabilidad de la noción de procesos como marco de la dinámica productiva y la inexistencia de modelos aplicados al control organizacional que permitan mitigar los riesgos críticos presentes en la organización.

Por lo descrito, es importante abordar propuestas tendientes a mejorar las deficiencias que pudieran identificarse en el trabajo de campo y ofrecer a este tipo de organizaciones soluciones eficientes y útiles a sus estructuras orgánicas, recursos y capacidades de funcionamiento. Para el anterior propósito, el primer paso es construir una herramienta que permita intervenir la realidad de las organizaciones y obtener un diagnóstico que redunde en la identificación de las problemáticas que representan mayores niveles de riesgo para la organización y emprender desde allí un plan de mejoramiento, lo cual de manera implícita aportará a la construcción temprana de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Anexo 2. Estructura de instrumento de medición categoría control organizacional.

Instrumento de medición control organizacional

Fecha de la encuesta : _____
 Empresa encuestada : _____
 Nombre del encuestado: _____
 Cargo: _____

Categoría	Sub categoría	Indicadores	No	Ítems	Escala de medición	Respuestas
Control organizacional	Aspectos generales del control organizacional	Dimensión general del control organizacional		¿Es usted propietario de la organización?		
				¿Qué rol ocupa dentro de la organización?		
				¿Conoce usted las funciones del control organizacional?		
				¿Considera usted que en la organización que gerencia el control se realiza de forma previa o posterior a los hechos?		
				¿Qué tipo de prácticas realiza en la organización para ejercer el control?		
	Control administrativo	Planeación estratégica	1	¿La empresa cuenta con una misión organizacional?		
			2	¿La empresa tiene definida su visión organizacional?		
			3	¿La empresa cuenta con valores empresariales?		
			4	¿La empresa tiene definidos objetivos, metas y estrategias?		
	Control administrativo	Planeación estratégica	5	¿La administración de la organización tiene definidos los indicadores a cumplir para el logro de los objetivos?		
			6	¿La Administración evalúa y aprueba el presupuesto del ejercicio económico?		
			7	¿Existe un organigrama de la organización?		
			8	¿Se encuentra actualizado el organigrama?		
			9	¿Existe un manual de funciones para cada cargo dentro de la organización?		

Fuente: elaboración propia (2019).

Anexo 2. Estructura de instrumento de medición categoría control organizacional (Continuación).

Categoría	Sub categoría	Indicadores	No	Ítems	Escala de medición	
					Respuestas	
Control organizacional	Seguimiento y evaluación		10	¿Se encuentran alineados los objetivos generales o estratégicos con los presupuestos operativos?		
			11	¿Los planes y presupuestos son socializados a cada nivel de la organización?		
			12	¿Se han definido los riesgos en función de los objetivos generales y estratégicos?		
			13	¿Cuenta la organización con las señalizaciones indicadas por la norma?		
			14	¿Se aplican en la organización las normas de seguridad social y salud en el trabajo?		
			15	¿Cuenta la organización con un plan para la atención de emergencias?		
	Cumplimiento legal o reglamentario		16	¿Se encuentran las relaciones laborales legalizadas a través de contratos de trabajo?		
			17	¿Existe un reglamento interno de trabajo?		
	Control administrativo	Actividades y responsabilidades	18	¿Se comunican dentro de la entidad las acciones disciplinarias a tomar frente a las violaciones de las normas?		
			19	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitados por los estatutos?		
			20	¿Existe un perfil definido para cada cargo en la organización?		
			21	¿Conocen los empleados las actividades que tienen a cargo y poseen manual de funciones?		
			22	¿Cuentan los perfiles de cargo con los procedimientos para el desarrollo de las actividades?		
			23	¿Delegan los jefes de área correctamente su autoridad?		

Fuente: elaboración propia (2019).

Anexo 2. Estructura de instrumento de medición categoría control organizacional. (Continuación).

Categoría	Sub categoría	Indicadores	No	Ítems	Escala de medición	Respuestas
Control organizacional	Control operacional	Gestión de inventarios	24	¿Se realiza toma física de inventarios de forma periódica?		
			25	¿Los datos registrados en el sistema de información se comparan con los inventarios físicos por lo menos, una vez al mes, con el fin de emitir un informe en donde se detallen las variaciones presentadas?		
			26	¿Tiene definida la organización un nivel tolerable de diferencias en inventario con base en su nivel productivo?		
		Gestión de operacional	27	¿Tiene definida la organización un plan de acción para las diferencias presentadas en el inventario?		
			28	¿En la empresa, el manejo de los inventarios está sujeto a rutas de aprobaciones que propendan por la protección y eficiencia de los recursos?		
			29	¿Cuenta el área operacional con una departamentalización de los procesos a su cargo?		
	Estructura organizacional área de producción		30	¿Están claramente definidos los puestos de trabajo?		
			31	¿Se efectúan procesos de inducción y entrenamiento para los empleados nuevos?		
			32	¿Corresponden las tareas desempeñadas a la naturaleza de los cargos?		
		Gestión de costos	33	¿La elaboración del proceso productivo, está sujeta a seguimientos a través de cronogramas de trabajo?		
			34	¿Cuenta la organización con un sistema de costos que permitan identificar los desembolsos realizados en los procesos productivos?		
			35	¿Existe una política establecida para la negociación con proveedores?		
Control operacional	Control operacional		36	¿Existe un método de costeo definido para la materia prima?		
			37	¿Cuenta la empresa con una política que le permita medir el nivel de desperdicios del proceso productivo?		

Fuente: elaboración propia (2019).

Anexo 2. Estructura de instrumento de medición categoría control organizacional. (Continuación).

Categoría	Sub categoría	Indicadores	No	Ítems	Escala de medición	
					Respuestas	
Control organizacional	Control Contable	Sist.de información contable	38	¿Se dispone de un Software contable actualizado?		
			39	¿Las operaciones se contabilizan diariamente?		
			40	¿Los comprobantes ingresados a la contabilidad llevan la firma de la persona que realizó el registro?		
			41	¿Garantiza el sistema la no alteración de datos una vez que éstos han sido registrados?		
			42	¿Tiene la empresa definidas sus políticas contables con base a las NIIF?		
	Control organizacional	Marco técnico normativo vigente	43	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos contables que detalle los pasos a seguir y permitan ejercer un control de la entidad?		
			44	¿Se conserva la documentación contable de manera ordenada, para que sea accesible su revisión durante el tiempo requerido por ley?		
			45	¿Cuenta la empresa con Facturación Electrónica?		
			46	¿Presenta la empresa a tiempo las respectivas declaraciones tributarias a las que está obligado?		
			47	¿Las funciones y deberes de contabilidad están separadas de los de las personas encargadas de tesorería, facturación y cobranzas?		
Control Contable	Estructura organizacional área contable		48	¿Cuenta la empresa con los servicios de un contador público que gestione la información contable?		
			49	¿El manejo de la información contable se realiza con vinculación por contrato de trabajo directo ó mediante asesoría externa?		
			50	¿Se evidencia en el área contable la elaboración de estados financieros, arques de caja, conciliaciones bancarias, control de inventarios, nómina, hojas de costos?		

Fuente: elaboración propia (2019).

Anexo 2. Estructura de instrumento de medición categoría control organizacional. (Continuación).

Subcategorías sujetas a medición	Calificación riesgo	Nivel de Riesgo
1. Control administrativo		
1.1. Planeación Estratégica	0,0	BAJO
1.2. Seguimiento y Evaluación	0,0	BAJO
1.3. Cumplimiento legal o reglamentario	0,0	BAJO
1.4. Actividades y Responsabilidades	0,0	BAJO
PROMEDIO CONTROL ADMINISTRATIVO	0,0	BAJO
2. Control operacional		
2.1. Gestión de Inventarios	0,0	BAJO
2.2. Estructura organizacional área de producción	0,0	BAJO
2.3. Gestión de Costos	0,0	BAJO
PROMEDIO CONTROL OPERACIONAL	0,0	BAJO
3. Control contable		
3.1. Sistema de Información Contable	0,0	BAJO
3.2. Marco Técnico Normativo Vigente	0,0	BAJO
3.3. Estructura organizacional Área contable	0,0	BAJO
PROMEDIO CONTROL CONTABLE	0,0	BAJO
CALIFICACIÓN TOTAL ORGANIZACIONAL	0	EFFECTIVO
CALIFICACIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL		
Puntos	Nivel de riesgo	Calificación del control organizacional
Desde 1 Hasta 50 puntos	Riesgo Bajo	Efectivo
Desde 51 hasta 100 puntos	Riesgo Medio	Parcialmente confiable con debilidades
Desde 101 hasta 150 puntos	Riesgo Alto	No confiable

Fuente: elaboración propia (2019).

Control Operacional	
2.1. Gestión de Inventarios	0,0
2.2. Estructura organizacional área de...	0,0
2.3. Gestión de Costos	0,0

Control Contable	
3.1. Sistema de Información Contable	0,0
3.2. Marco Técnico Normativo Vigente	0,0
3.3. Estructura organizacional Área...	0,0

Calificación Total Control Organizacional	
PROMEDIO CONTROL ADMINISTRATIVO	0,0
PROMEDIO CONTROL OPERACIONAL	0,0
PROMEDIO CONTROL CONTABLE	0,0

Referencias bibliográficas

- Arteaga, B. y González, M. (2001). *Diagnóstico*. En: Desarrollo comunitario, pp. 82-106.
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. (ASOMBANCARIA). (2018). *Supervivencia de las MIPYMES: un problema por resolver*. Semana económica 2018, Edición 1145.
- Asociación de Cámaras de Comercio del Suroccidente (ASOCÁMARAS). (2014). *Informe técnico*.
- Bohórquez, L. (2011a). *Gobierno corporativo y control interno: algunas limitaciones y desafíos*. En: economía, gestión y desarrollo. No. 12 39 – 57.
- Bohórquez, L. (2011b). *Sistemas de control estratégico y organizacional*. Críticas y desafíos. En: Ciencias Estratégicas. Vol. 26, pp. 307 – 322.
- Capurro, N. y Rada, G. (2007). *El proceso diagnóstico*. En: Rev Méd Chile, pp. 135: 534-538.
- Castañeda, P. (2013). *Propuesta de un sistema de control interno para Pymes del sector textil en Colombia con base en el modelo COSO*. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Autónoma de México. Distrito Federal, México.
- Escobar, P. y Cuervo, M. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*. En: Avances en medición, 6, pp. 27 – 36. Recuperado de: http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf.
- Freeman, E., Gilbert, JR. D y Stoner, J. (1996). *Administración*. Ciudad de México, México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Flores, K. y Rozas, F. (2014). *El gobierno corporativo: un enfoque moderno*. En: Quipukamayoc, 15(29), 7 - 22. <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>.
- Galicia, A., Balderrama, T. y Navarro, E. (2017). *Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual*. En: apertura Vol. 9, número 2, pp. 42 – 53. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/apertura/v9n2/2007-1094-apertura-9-02-00042.pdf>.
- Granada, C. (2014). *Control organizacional*. En: Quipukamayoc. Vol. 1 Núm. 2, pp. 51-62. <https://doi.org/10.15381/quipu.v1i2.6067>.
- Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advance: Implications for strategy formulation*. California Management Review.
- Neita, B. (2013). *Importancia del gobierno corporativo en las empresas colombianas. Tesis de especialización*. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1518/T059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Mejía, R. (2002). *Sistema de control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP)*. En: Revista Universidad Eafit. No. 125.

- M'Pherson, P. y Pike, S. (2001). *Accounting, empirical measurement and intellectual capital*. En: Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, p. 246-260.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil. Blackwell, London.
- Pérez y Carballo. (2013). *Control de la gestión empresarial*. 8a edición revisada y actualizada, Madrid, Libros Profesionales de Empresa, ESIC Editorial.
- Pike, S. y Ross, G. (2004). *Mathematics and modern business management*. Paper presented at the 25th McMaster World Congress Managing Intellectual Capital, Hamilton.
- Redacción el País. (18 de abril de 2017). *¿Por qué el negocio textil colombiano enfrenta su hora más crítica?* *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/por-que-el-negocio-textil-colombiano-enfrenta-su-hora-mas-critica.html>.
- Red de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS). (2018). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia, enero – septiembre de 2018*. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>.
- Reguant, M. y Martínez, F. (2014). *Operacionalización de conceptos/variables*. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB.
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Universidad Nacional de Colombia.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.