

El ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba

Environment control mechanism as some key business organizations of Monteria, Cordoba

Resumen

La investigación sobre el ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba surge de la necesidad e interés de comprobar, si en ellas se está ejerciendo una correcta y completa implementación de los mecanismos de control. Por tal razón, se abordó un tipo de investigación cualitativa, porque pretende estudiar la realidad del ambiente de control que se evidencia en el contexto natural de algunas empresas en el ámbito comercial con un enfoque de investigación-acción, porque describe y explica las acciones humanas dadas al interior del ambiente de control en cada una de las organizaciones; de esta manera el sujeto investigado podrá reflexionar desde su propia experiencia y generar cambios a partir de ella.

Asimismo, para llevar a cabo la investigación de manera aleatoria, se trabajó con cinco empresas del sector comercial de la ciudad de Montería, Córdoba, entre ellas: Invesa S.A., Distrias S.A.S., Reforestadora del Sinú Sucursal Colombia, Inversiones Línea Social, y Distribuciones Hernández & Hernández Ltda. Para la recolección de la información se aplicó una encuesta con preguntas cerradas y abiertas (con aclaraciones) a los trabajadores de la empresa y otra con igual característica a los gerentes y los instrumentos que se usaron fueron material impreso y equipo técnico como el computador. Finalmente, los resultados obtenidos demostraron que en las empresas consultadas prestan una importancia significativa al establecimiento de controles, puesto que en la mayoría de ellas coinciden en que estos facilitan y aseguran el cumplimiento de los objetivos y como resultado de ello, están cumpliendo en un gran porcentaje los planes trazados por la directiva.

Palabras clave: Ambiente de control, organizaciones, objetivos organizacionales, eficiencia, implementación, código de ética.

Abstract

Research of the control environment as a fundamental mechanism in some commercial organizations Monteria, Cordoba, this arises from the need and interest of proving, if they are being performing a complete and correct implementation of control mechanisms. For this reason, a kind of qualitative research was addressed, because it aims to study the reality of the control environment which is evident in the natural context of some companies in the commercial sector with a focus on research - action, because it describes and explains human actions given into the control environment in each of the organizations; so, the research subject can reflect on their own experience and generate changes from it.

To carry out research, there were five companies selected at random to work with in the commercial sector of Monteria, Cordoba, including: Invesa SA., Distrias SAS, Reforestadora Sinu Sucursal Colombia, Investments Social Line and Distributions Hernandez and Hernández Ltda.; in order to collect the information, a survey with closed and open questions (with clarification) was applied to employees of the company and another with the same characteristic was applied to managers and the instruments used were printed material and technical equipment were used as computers.

Finally, the results showed that, in the companies surveyed give a significant importance to the establishment of controls, because most of them agree that they facilitate and ensure the fulfillment of the objectives and as a result of these, they are reaching in a large percentage the plans and goals drawn up by the directive.

Keywords: Control environment, organizations, organizational objectives, efficiency, implementation, code of ethics.



Marbel Guerrero Cantillo

Contador Público, Especialista en Revisoría Fiscal,
Universidad Libre.

Raquel Mangones Blanco

Contador Público, especialista en Revisoría Fiscal,
Universidad Libre.
rmangones@refosinu.com

Recibido:

20 de mayo de 2015

Aceptado:

4 de agosto de 2015



Introducción

Cada día junto con el avance de la ciencia, la tecnología y las comunicaciones al servicio de la humanidad, progresan también los sistemas y modelos administrativos en las organizaciones como señal de que no es posible que estas se desarrollen y alcancen sus objetivos manteniéndose desactualizadas o empleando prácticas obsoletas e ineficaces; por ello, es común ver como las empresas que desean mantenerse en el mercado y perpetuar en el tiempo deben invertir recursos para acceder a todas las herramientas tecnológicas que les permitan desarrollar con mayor eficacia cada uno de sus procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Así mismo, otro factor cada vez más determinante para el crecimiento y sostenibilidad de las compañías, es el control.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos". (Enríquez, 2012).

Es entonces cuando surgen varios interrogantes al respecto, por ejemplo: ¿Los responsables de direccionar a las personas, los procesos y acciones en las empresas son conscientes de la necesidad de ejercer un adecuado control sobre estos para asegurar alcanzar sus metas y objetivos?, y en el evento de que tengan instaurados dichos controles ¿son estos los suficientes y acertados en su organización? Y además, ¿se preocupan por mantener un excelente ambiente de control entre sus colaboradores?

Por lo anterior, el presente artículo busca obtener respuesta a estos interrogantes realizando una investigación cualitativa que evidencie la realidad del ambiente de control que se desarrolla en el contexto natural de algunas empresas comerciales de Montería, Córdoba, con el propósito de determinar ¿cuán importante es para los directivos y empleados establecer controles en sus organizaciones?, ¿si han creado las condiciones ideales en la empresa que permitan la correcta y completa implementación

de los mecanismos de control interno?; además, dar respuesta al ¿por qué algunas organizaciones descuidan la cohesión de sus elementos internos?, igualmente, ¿cuáles son los principales factores que inciden en el deterioro de las buenas prácticas al interior de las compañías?. Para lo anterior, se apoyó en un enfoque de investigación-acción, porque describe y explica las acciones humanas dadas al interior del ambiente de control en cada una de las organizaciones; de esta manera, el sujeto investigado puede reflexionar desde su propia experiencia y generar cambios a partir de ella.

Por otro lado, se conoce que toda empresa, asociación u organización se constituye con un objetivo común, unir las capacidades, recursos y habilidades de un grupo de personas con el propósito de llevar a cabo una idea o proyecto que traiga como resultado beneficios personales, sociales, económicos, entre otros; sin embargo, se observa como algunas de ellas no alcanzan esto último. La pregunta es por qué y la respuesta es que pueden incidir muchos factores en los desaciertos y fracasos de una organización.

Algunos factores que se pueden mencionar son los siguientes:

Eguiguren (2013) comenta entre otros, algunos errores que cometen las organizaciones y que las llevan al fracaso:

- Los administradores se relajan en sus controles, sus políticas de riesgo y las más elementales precauciones del negocio (marco legal vigente, costos, deudas, calidad de sus productos, entre otros).
- Cuando el único objetivo de la compañía es maximizar el valor para el accionista, olvidando la adecuación para el servicio al cliente y la prudencia financiera.
- Empresas con líderes arrogantes, sin visión a largo plazo y que además no saben gestionar los conflictos entre directivos, empleados, accionistas u otras partes interesadas, estas empresas no apuestan lo suficiente por las personas o diseñan sistemas de incentivos inapropiados que generan comportamientos perversos y contrarios



a los objetivos organizacionales.

- Empresas que no reaccionan de manera adecuada ante los cambios del entorno y no son lo suficiente flexibles para adaptar sus productos a las nuevas demandas de sus clientes; es decir, no consiguen que sus productos tengan diferencias que sean apreciadas por sus clientes.

En síntesis, expresa Eguiguren (2013) que:

La mayoría de las empresas que sucumben o que acaban causando daños a su entorno no lo hacen por las crisis o por el impacto de la feroz competencia, sino por problemas internos, principalmente de carácter humano, que no se han tratado adecuadamente.

Por lo anterior, es preciso anotar que no son los factores externos sino los internos los que más influyen tanto en el éxito como en el fracaso de las organizaciones, así por ejemplo: es frecuente observar como los directivos de las compañías concentran sus esfuerzos en atacar las amenazas externas y descuidan aquellos elementos internos que confluyen en el desarrollo y crecimiento organizacional, tales como: planeación estratégica, administración de riesgos, ambiente de control, entre otros.

Sobre la base del criterio anterior, se realizó la exploración sobre tesis y artículos que abordan explícita o implícitamente el tema: ambiente de control en las organizaciones; también se pudo apreciar que los autores realizan sus investigaciones desde diferentes ópticas; sin embargo, existe unanimidad entre ellos en cuanto a la importancia de este, puesto que es una ayuda indispensable para una eficiente administración.

En primera instancia, se observó la tesis presentada en el 2013 en la Facultad de Sistemas Mercantiles de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, *Sistema de Control Interno para mejorar los procedimientos en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Aduanor Cía. Ltda., ciudad de Tulcán.* (Montenegro, 2013). El objetivo de ese estudio fue mejorar los procedimientos tanto contables como no contables de la empresa en cuestión del diseño de un control interno, con el fin de alcanzar el cumpli-

miento de objetivos y el mejoramiento del sistema de gestión administrativo.

Al igual, la tesis presentada en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, *El Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones en la Fábrica de productos lácteos Flor en la Provincia de Tungurahua* (Morales, 2013). El objetivo de ese estudio fue evaluar el control interno de la empresa en comento, evaluar las decisiones de la empresa y proponer un Manual de Procedimientos Internos, que permita a la gerencia la mejora en la toma de decisiones.

Por otro lado, la tesis expuesta en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana en el 2015 titulada *Diseño de un sistema de control interno para la Clínica Oftalmológica Láser Center Visión 20/20 CLV S.A.* (Meneses & Subía, 2015), la cual se enfoca en desarrollar un sistema de control interno para esta compañía, con la finalidad de fortalecer las actividades, procedimientos y procesos para el mejoramiento de la entidad y además salvaguardar y preservar los bienes u otros instrumentos tangibles e intangibles de la empresa. Seguidamente, la tesis en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, *Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, utilizando la metodología MAGERIT (2012)*, que tiene por objetivo la aplicación del modelo MAGERIT versión 2- Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de Información-, contribuirá a que la institución posea un conocimiento claro sobre los riesgos que pueden presentarse en sus sistemas de información, identificando las áreas críticas que requieran un mayor control. (Lucero & Valverde, 2012).

Igualmente, se consultó el artículo presentado en la Revista Actualidad Contable FACES, *Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización* (Viloria, 2005), en el que se concluye que el sistema de control debe estar interrelacionado con todas las actividades de la organización, debido a que debe incluir las medidas necesarias para que la gerencia pueda realizar un seguimiento eficaz a todos sus recursos.



Asimismo, se tuvo en consideración, el artículo presentado en la Revista Universo Contable, *Responsabilidad Social y Control Interno* (Castromán & Porto, 2005). Este trabajo trata del papel que tiene el control interno en la asunción de compromisos voluntarios de las organizaciones en materia de Responsabilidad Social y considera que un comportamiento moral en la organización se potencia con el establecimiento de sistemas de control interno adecuados a las nuevas demandas sociales, que permitan emitir información creíble acerca de la gestión sostenible de la compañía y se incide especialmente en la importancia de lograr un adecuado ambiente interno de control.

De igual modo, el artículo presentado en Observatorio Laboral Revista Venezolana, *Modelos Contemporáneos de Control interno. Fundamentos teóricos* (Rivas, 2011) donde se aborda el control interno como un proceso que lleva a cabo el consejo administrativo o junta directiva de una entidad, su dirección o gerencia general y otros funcionarios empleados de la misma, y que han sido diseñados para proporcionarles seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización, relativos a la eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información y cumplimiento de normas y regulaciones. Esta es la concepción de control interno esbozada en los enfoques contemporáneos.

Además de lo anterior, fue necesario tener en cuenta la teoría que enmarca la temática en cuestión: Ambiente de control en las organizaciones, la cual puede relacionarse de la siguiente manera:

1. Relación entre planeación y control

Enríquez (2012) aborda la importancia del control en la organización para garantizar que todo lo planeado pueda alcanzarse a cabalidad y afirma que la planeación y el control se complementan mutuamente, por lo que se puede decir que una vez se estructure una correcta planeación y se instauren controles efectivos, los resultados satisfactorios están asegurados en un gran porcentaje.

Este mismo autor Enríquez (2012) habla acerca de la importancia y propósito del ejercicio del control en cualquier organización, el que consiste en disponer

de los medios y acciones oportunas para asegurar que sus miembros internalicen los objetivos. Es decir, el objetivo último de cualquier sistema de control no es controlar un determinado comportamiento, sino más bien influir en las personas para que sus acciones y decisiones sean coherentes con los objetivos de la organización. En general, el sistema de control persigue el objetivo de eficacia y eficiencia de la organización; es decir, se convive como el instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas.

Y además, instruye sobre las principales funciones del sistema de control:

El énfasis en los objetivos: Un sistema de control debe ser capaz de motivar a las personas para que tomen decisiones y actúen según los objetivos de la empresa.

La necesidad de la coordinación: En todas las organizaciones existe la necesidad de integrar el esfuerzo de todos sus miembros incluso en organizaciones de reducido tamaño el origen de los problemas reside en la falta de coordinación. En ocasiones el ejercicio del control puede consistir simplemente en encuentros periódicos o la elaboración de informes que se aseguren la coordinación y el correcto funcionamiento de la organización. En cambio, en las organizaciones de mayor tamaño los problemas de coordinación suelen ser mayores y es necesario un mejor control.

Autonomía y control: Todo sistema de control debe ofrecer información sobre los resultados de las operaciones y el desempeño de los individuos. Esta información permite a la organización poder evaluar los resultados mientras simultáneamente los individuos pueden trabajar sin necesidad de una revisión permanente sobre sus acciones y decisiones.

Planeación estratégica: En ocasiones se cree, erróneamente, que cuando una estrategia se ha puesto en práctica, ha concluido el proceso. Sin embargo, esto simplemente es un paso más, ya que los planes se fijan para ser cumplidos y es necesario un sistema de control efectivo para verificar si lo planificado se ha cumplido de forma correcta.

2. Componentes del control interno

Según el COSO II (2013), el control interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reportes y cumplimiento.

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

- **Ambiente de control.** La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.
- **Valoración de riesgos.** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- **Actividades de control.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- **Monitoreo.** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar de manera dinámica, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

De los componentes expuestos, es necesario concentrarse en el ambiente de control en las organizaciones, puesto que uno de los objetivos de este trabajo es determinar si en las empresas comerciales de la ciudad de Montería, Córdoba se evidencia una correcta y completa implementación de los mecanismos de control y además conocer los factores determinantes que inciden en el acierto o desacierto de la gestión gerencial.

El Ambiente de control de una empresa es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno. Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización, tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Es por ello que es considerado el fundamento o la base del resto de los componentes de control interno. (Rivas, 2011).

Por otra parte, de acuerdo a Whittington & Pany (2005), el ambiente de control “crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de los componentes”. Es por ello, que se puede decir que un efectivo ambiente de control puede ayudar a mitigar la probabilidad de irregularidades, así como un ambiente de control débil puede reducir la efectividad de otros componentes de control interno. (Rivas, 2011).

3. Condiciones para crear un ambiente de control adecuado

Es preciso que se trate aquí sobre las condiciones que deben darse al interior de la organización para lograr que el componente en cuestión, ambiente de control, funcione de manera satisfactoria (Medina, Flórez, Rangel & Rodríguez, 2011), las condiciones para crear un ambiente de control adecuado son las siguientes:

- **Debe existir una estructura organizativa efectiva:** Describir una estructura organizativa efectiva, es hablar del conjunto de partes o ele-



mentos necesarios dentro de una organización que poseen dos factores que son la Eficacia y la Eficiencia, las cuales son muy importantes en el desarrollo del Modelo, Diseño y Crecimiento de una Organización. (Escobar, 2012).

Para Escobar (2012), las estructuras efectivas ayudan a reducir o eliminar los desfases y solapamientos organizativos, entendiéndose por:

Desfase organizativo: Es cuando una tarea o función importante de la organización es necesaria para la consecución del objetivo pero esta no se realiza.

Solapamiento organizativo: Es cuando una importante tarea o función se realiza por dos o más organizaciones en función del cumplimiento de la meta.

Una adecuada estructura efectiva organizacional puede ser uno de los factores clave del éxito de la empresa.

- **Establecimiento de sanas políticas de administración:** La importancia de las sanas políticas está relacionada con los beneficios de su establecimiento en la organización, entre otros, se podrían acotar los siguientes:
 - ✓ Suministran un marco que permite actuar rápidamente y controlar las delegaciones administrativas de autoridad.
 - ✓ Fijan los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
 - ✓ Anticipan condiciones y situaciones e indican cómo enfrentarse a ellas.
 - ✓ Mantienen un clima administrativo favorable y crean sentimiento de confianza en las decisiones administrativas.
- **Conocimiento y cumplimiento de las leyes y políticas establecidas:** Estas deben ser discutidas y analizadas por aquellos encargados de formularlas y una vez definidas, deben ser transcritas con el fin de mantener la información constante, sin distorsiones.

- **Mantenimiento de un buen sistema de Información y comunicación que dé a conocer todo lo anterior de manera clara, oportuna y efectiva:** Con el fin de que las políticas sean comprendidas y aceptadas, es conveniente diseñar todo un mecanismo o sistema de comunicaciones y, por último, para evitar dudas y malas interpretaciones en su aplicación, es necesario establecer los procedimientos que estas implementarán, pues son los que fijan las pautas de cómo llevar a cabo la política y establecen los mecanismos que deben utilizarse para resolver todos los casos, normales y anormales.

4. Factores determinantes en la consolidación del ambiente de control organizacional

Rivas (2011) expone algunos factores determinantes en la consolidación del ambiente de control organizacional:

- **Integridad y valores éticos:** Son el resultado de las normas éticas y de conducta de la empresa, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían llevar al personal de la empresa a cometer actos deshonestos, ilegales o poco éticos.

Medina, Flórez, Rangel & Rodríguez (2011) complementan lo expuesto por Rivas, argumentando que la máxima autoridad debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de los valores éticos y la manera más fácil de transmitir el mensaje de comportamiento ético es el ejemplo.

- **Compromiso para la Competencia:** Cuando se habla de competencia se hace referencia al conocimiento y las habilidades que son necesarias para cumplir con una determinada tarea. Cada individuo que hace vida profesional dentro de una empresa posee una serie de habilidades y destrezas, que al combinarlas con sus conocimientos sobre un área le permite ejecutar una actividad dentro de una empresa.

Por ello, el método de contratación usado por la gerencia, debe asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requerimientos del cargo.



- **Consejo de Directores o Comité de Auditoría:** Este debe integrarse con miembros independientes que no sean funcionarios ni empleados y que tampoco tengan otras relaciones con la empresa que puedan desviar su independencia, ya que de esta manera podrá cumplir con su función de supervisión sobre los reportes financieros, e impedir que los ejecutivos dejen a un lado los controles existentes y se comentan actos deshonestos.
- **Estructura Organizacional:** Se considera otro factor del ambiente de control, ya que una estructura organizacional bien diseñada ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones. Es considerada el marco de la planeación y control de las operaciones.
- **Filosofía y estilo operativo de la gerencia:** Abarca el enfoque de la gerencia para monitorear riesgos del negocio; las actitudes y acciones de la gerencia hacia el reporte financiero y hacia el procesamiento de la información, funciones contables y el personal.
- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** Incluye cómo se asignan la autoridad y responsabilidad por las actividades operativas y cómo se establecen las relaciones de reporte y las jerarquías de autorización.
- **Políticas y prácticas de recursos humanos:** Incluye el conjunto de lineamientos, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección.

Materiales y métodos

La investigación el Ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba, aborda un tipo de investigación cualitativa, porque estudió la realidad del ambiente de control que se evidencia en el contexto natural de las empresas en el ámbito comercial. Y de esta manera interpreta las situaciones con el fin de aportar nuevos significados. Para lo anterior, se apoyó en un enfoque de investigación-acción, porque describió y explicó las acciones humanas dadas al interior del ambiente de control en cada una de las organizaciones; de esta manera, el sujeto investi-

gado puede reflexionar desde su propia experiencia y generar cambios a partir de ella.

La investigación contó con la participación de algunas de las empresas comerciales de la ciudad de Montería, Córdoba y se trabajó de manera aleatoria con cinco, entre ellas: Invesa S.A., Distrías S.A.S., Reforestadora del Sinú Sucursal Colombia, Inversiones Línea Social y Distribuciones Hernández y Hernández Ltda.

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta con preguntas cerradas y abiertas (aclaratorias) a los trabajadores de la empresa y otra con igual característica a los gerentes, que apuntaron a medir el grado de importancia que tiene para ellos el establecimiento de controles y de manera puntual el ambiente de control y también a evaluar las acciones que realizan para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. De igual modo, los instrumentos que se usaron fueron material impreso y equipo técnico como el computador.

Resultados

El análisis e interpretación de los resultados a partir de la implementación de la encuesta aplicada a los empleados y gerentes de algunas de las empresas del sector comercial de la ciudad de Montería, Córdoba manifestó la siguiente información pertinente en cuanto a: ¿Cuán importante es para los directivos y empleados establecer controles en sus organizaciones?, ¿Sí han creado las condiciones ideales en la empresa que permitan la correcta y completa implementación de los mecanismos de control interno?, además, dar respuesta al ¿Por qué algunas organizaciones descuidan la cohesión de sus elementos internos?, igualmente, ¿Cuáles son los principales factores que inciden en el deterioro de las buenas prácticas al interior de las compañías?

En cuanto al primer interrogante acerca de ¿Cuán importante es para los directivos y empleados establecer controles en sus organizaciones? Se obtuvo los siguientes hallazgos:

Se encontró que para la gerencia de las empresas encuestadas el establecimiento de controles es muy importante, manifiesto en que la mayoría, realiza



actividades de control como seguimiento y revisión; protección física adecuada de los bienes de la compañía y establecimiento de un ambiente de control y además realiza acciones de liderazgo, estando presta a oír sugerencias y comentarios para lograr la coordinación y correcto funcionamiento de la organización.

Para el segundo interrogante ¿Si han creado las condiciones ideales en la empresa que permitan la correcta y completa implementación de los mecanismos de control interno? Se pudo determinar que:

En la mayoría de empresas objeto de estudio, los gerentes se ocupan de asesorar y retroalimentar a sus trabajadores franca y constructiva, así mismo, los empleados son instruidos para que los valores institucionales sean debidamente practicados dentro de la organización, principalmente que estén comprometidos con la integridad y la ética, lo cual permite que existan condiciones ideales para que cada uno de los controles implementados pueda efectuarse correcta y completamente.

De igual manera, se quiso conocer ¿por qué algunas organizaciones descuidan la cohesión de sus elementos internos? Y de la investigación realizada, se puede concluir que:

Algunas organizaciones descuidan la cohesión de sus elementos internos, porque en ciertos momentos los administradores pueden darle prioridad a cuestiones como el impacto de la competencia, los cambios en el entorno, la crisis del sector en el que se encuentran, entre otros. Afortunadamente, según las respuestas dadas por los empleados y gerentes entrevistados, en sus empresas han aprendido a tener un equilibrio a la hora de atender tanto los asuntos internos como los externos, en cuanto a que han desarrollado estrategias para mantener un adecuado control interno que les permita afrontar cabalmente cualquier amenaza externa.

Por último, ¿Cuáles son los principales factores que inciden en el deterioro de las buenas prácticas al interior de las compañías? Se exhibe que:

- Cuando los empleados no se sienten motivados a tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, resultado

de un bajo nivel de liderazgo por parte de la gerencia y/o desacuerdo con el establecimiento de algunas políticas, procedimientos o controles, se refleja en su falta de compromiso y desapego con los intereses de la organización.

- Cuando los gerentes comunican a través de palabras y acciones un mensaje contrario a la integridad y ética que están llamados a profesar.
- Cuando la gerencia hace caso omiso a los empleados que se apartan de las políticas y procedimientos y no toma los correctivos necesarios.

Discusión y conclusiones

Los hallazgos encontrados dan cuenta de que en las empresas consultadas prestan una importancia significativa al establecimiento de controles, puesto que en la mayoría de ellas, coinciden en que estos facilitan y aseguran el cumplimiento de los objetivos. De igual manera, se pudo apreciar que tanto las políticas y procedimientos como las acciones y actividades que realizan los empleados y directivos en estas compañías, están acorde con los planes y objetivos que se establecieron para trabajar durante el presente año y se están cumpliendo en un alto porcentaje. Pese a lo anterior, se hace conveniente anotar las siguientes recomendaciones:

- Que las empresas relacionadas en el presente artículo, elaboren un código de ética que reglamente la conducta y el manejo del conflicto de intereses entre los empleados y que este sea socializado y puesto en disposición para el manejo de la convivencia.
- Se sugiere el diseño de un registro de control interno estandarizado para ser aplicado semestralmente a trabajadores y administrativos, para así hacer seguimiento continuo de los procesos desarrollados al interior de la empresa y mejorar en aras de la calidad.
- Por último, así como lo sugiere Mejía (2003), promover en estas organizaciones, el elemento del autocontrol, que permita a cada persona tener una mayor conciencia de su labor, desarrollar las habilidades necesarias para determinar las desviaciones de lo planeado con lo ejecutado, coordinar su trabajo efectivamente con los demás empleados que participan en los mismos



procesos y sentir una gran satisfacción en el desempeño de sus funciones, lo cual trae a las empresas grandes beneficios porque incrementa la productividad, el sentido de pertenencia y mejora el clima organizacional.

Referencias bibliográficas

Castromán, J. y Porto, N. (2005), Responsabilidad Social y Control Interno, *Revista Universo Contable*, p. 86-101.

Eguiguren, M. (2013). ¿Por qué fracasan las Organizaciones?, Madrid-España, Ediciones Pirámide.

Enríquez, R. (2012), El control en la organización, *Espacio Web Administración Moderna*.

Escobar, J. (2012). Características de las estructuras efectivas en el diseño organizacional. *Sitio Web Prezi*.

Lucero, A. y Valverde, J. (2012). *Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, utilizando la metodología Magerit*. Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

Medina, L, Flórez, S, Rangel, R. & Rodríguez, M. (2011). Ambiente de Control, *Sitio Web Slideshare*, p. 1-33.

Mejía R. (2003), Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones, *Revista Universidad EAFIT*, p. 31-38.

Meneses, L. y Subía, G., (2015), *Diseño de un sistema de control interno para la Clínica Oftalmológica Láser Center Visión 20/20 CLV S.A.* Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.

Montenegro, N. (2013). Sistema de Control Interno para mejorar los procedimientos en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Aduanor Cía. Ltda. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Tulcán, Ecuador.

Morales, G. (2013). *El Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones en la Fábrica de productos lácteos Flor en la Provincia de Tungurahua en el*

año 2013. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, pp. 115-136.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Revista Actualidad Contable FACES*, pp. 87-92.

Whittington, R. y Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*, México, Editorial Mc Graw Hill.