

Controles Internos e Cultura Organizacional em Pequenas Empresas, uma Conjunção para a Competitividade

Control Interno y Cultura Organizacional en Las Pequeñas Empresas, Una Conjunción Hacia La Competitividad

Rafael Casas Cárdenaz^a; Patricia Calderón Campos^a; José G. Vargas-Hernández^{b*}

^aInstituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.

^bUniversidad de Guadalajara. México.

*E-mail: jvargas2006@gmail.com.

Resumen

El presente trabajo, tiene como objetivo principal, examinar el control interno fortalecido de la cultura organizacional, como una estrategia competitiva de las pequeñas empresas, frente a entornos globalizados. La necesidad de esta investigación, surge como respuesta al detectar que en un porcentaje representativo de estas organizaciones, no cuenta con normas de control, que garanticen la protección de sus activos y su buen uso, la prevención de riesgos, que contribuya en la generación de información financiera confiable y permita evaluar la eficiencia de las operaciones. Al abundar en la literatura se observa, que la normatividad por sí sola no garantiza un resultado positivo, surge la necesidad de robustecerla con una cultura organizacional dirigida al cumplimiento de las mismas, como un medio para el logro de la misión y visión que todos sus integrantes comparten como entidad.

Palabras-clave: Competitividad. Control Interno. Cultura Organizacional. Pequeñas Empresas.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo principal, examinar o controle interno fortalecido da cultura organizacional, como uma estratégia competitiva das pequenas empresas, frente a ambientes globalizados. A necessidade desta investigação, surge como resposta ao detectar que uma porcentagem representativa destas organizações não conta com normas de controle, que garantam a proteção de seus ativos e seu bom uso, a prevenção de riscos, que contribua na geração de informação financeira confiável e permita avaliar a eficiência das operações. Ao se aprofundar na literatura, observa-se que a normatividade por si só não garante um resultado positivo, surge a necessidade de robustecê-la com uma cultura organizacional dirigida ao cumprimento das mesmas, como um meio para o êxito da missão e visão que todos seus integrantes compartilham como entidade.

Palavras-chave: Competitividade. Controle Interno. Cultura Organizacional. Pequenas Empresas.

1 Introducción

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan nuevos escenarios, la globalización de los mercados ha transformado las formas de hacer negocios y multiplicado la competencia, lo que requiere establecer nuevas estrategias que permitan desarrollar su competitividad y aseguren su supervivencia. En México, de conformidad con del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el 99.8% de unidades empresariales son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Este dato refleja la importancia de estos establecimientos para el País, en materia de trabajo y su contribución en la economía nacional, lo que requiere un trabajo gubernamental que permita su desarrollo, así como una transformación que rompa esquemas administrativos y operativos, que en las condiciones actuales de negocios ya no funcionan.

En la Ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán, existen grandes empresas, sin embargo las pequeñas empresas, mismo a las que se enfoca o a las mismas a que se enfoca, juegan un papel importante en la generación de empleos y su contribución en la economía local, sin embargo, actualmente

se ha dado un crecimiento en la actividad comercial y de servicios, lo que implica un entorno competitivo, que ha originado el cierre de algunas de ellas, poniendo en riesgo la subsistencia de otras, principalmente por falta de eficiencia y eficacia en sus procesos, así como estrategias que contribuyan en el desarrollo de su competitividad. Una de las causas de la falta de competitividad en las pequeñas empresas es la carencia de control interno, necesario para dar certidumbre a sus operaciones y cumplir con las metas establecidas, de acuerdo con la misión y la visión.

El control interno por sí solo es insuficiente, necesariamente requiere de una cultura organizacional que fortalezca las normas establecidas y que su cumplimiento, más que la coacción, se realice por convicción, como resultado del sistema de creencias y valores construidos en la organización, por los propietarios, desde el inicio y cada día conjuntamente con los miembros de la empresa, fortalecidos por la forma de enfrentar y resolver las situaciones presentadas, manteniendo una consistencia y principalmente que se da un aprendizaje con el ejemplo originado desde los niveles principales.

Lázaro Cárdenas, Michoacán, es una ciudad industrial, siendo la unidad económica más importante la acerera Arcelor

Mittal Lázaro Cárdenas, S.A. de C. V., seguida de Sadcom de Occidente S.A. de C. V., además del movimiento portuario originado por las instalaciones con que cuenta, ubicándolo en el tercer lugar de importancia de la República Mexicana y el primero de la Costa del Pacífico. Lo anterior es el detonante de la región, propiciando la creación de pequeñas y medianas empresas para satisfacer las necesidades de estas organizaciones y de una población creciente, resultado de los empleos creados consecuentemente. El desarrollo significativo de la región, se dio en la década de los setentas a los noventa, periodo en que además del progreso en el sector empresarial y de servicios, otras áreas importantes como la educativa iniciaron su crecimiento.

Durante este periodo las pequeñas y medianas empresas se posicionaron en el mercado local, sin embargo la construcción de la autopista siglo XXI, acercó a Lázaro Cárdenas, Michoacán, con las ciudades del centro del país, principalmente con Morelia, la capital del estado. Lo anterior despertó el interés de proveedores de bienes y servicios, entre ellas las tiendas departamentales, que de manera paulatina se han establecido entre otras Walmart, Sam's Club, Soriana y Bodega Aurrera. Lo anterior viene a modificar el entorno comercial y económico de la región, impactando a las pequeñas y medianas empresas de la localidad, lo que hace necesario establecer estrategias competitivas, para hacer frente a lo que ofrecen los nuevos establecimientos, principalmente en mejores precios y los servicios como pago en parcialidades sin intereses.

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan, a nivel mundial, el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, 2009). Por esta razón requieren de especial atención por parte de los gobiernos federal, estatal y local, a efecto de crear las condiciones para su desarrollo ofreciendo sistemas de apoyo financiero y una política fiscal equitativa e incluyente.

Además del apoyo gubernamental, estas empresas requieren cambios profundos en sus procesos, que les permita mayor eficiencia y eficacia, que se adapten a los nuevos escenarios que demandan los mercados globalizados, modificando sus estrategias administrativas y operativas, de manera que les favorezca y que además de controlar el flujo de operaciones, permita la protección patrimonial, salvaguardando sus recursos y la obtención de información confiable que facilite la toma de decisiones.

El objetivo de la investigación es examinar el control interno en conjunción con la cultura organizacional como estrategia competitiva de las pequeñas empresas de Lázaro Cárdenas, Michoacán. Los supuestos de investigación planteados son:

1) ¿Las pequeñas empresas serán más competitivas si cuentan con sistemas de control interno, compaginado con la cultura organizacional? 2) ¿Si el control interno no está armonizado en una cultura organizacional que lo fortalezca, las pequeñas empresas perderán competitividad?

Las pequeñas empresas encuestadas en Lázaro Cárdenas, Michoacán, por los resultados obtenidos, en su mayoría no cuentan con normas de control interno, que las protejan sobre los riesgos inherentes, la conservación de sus activos y la generación de estados financieros que muestren de manera razonable el estado económico que guarda la negociación. Lo anterior afecta su rentabilidad, principalmente al ser vulnerable en el uso y disposición de sus activos, ante la posibilidad de sustracción de los mismos o en su caso un deterioro anormal. Así mismo, menoscaba de manera directa su competitividad, pues la misma carencia de normas de verificación, eleva los costos operativos, además de carecer de información confiable para la toma oportuna de decisiones, en un entorno fluctuante y saturado de competidores.

Como lo afirma Ferraro (2011), en su artículo apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe; las pequeñas y medianas empresas son importantes agentes económicos para promover el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe. Una parte significativa de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de estas empresas debido a su reconocida capacidad para generar empleo y su participación en la producción. Lo anterior deja en claro su importancia y la necesidad de apoyar su desarrollo, que se ve limitado por la falta de controles que le permitan administrar correctamente sus recursos y procesos, entre otros el control interno, que motiva la presente investigación, con el soporte de la cultura organizacional construida desde el inicio y en el transcurso de la marcha del negocio.

Las normas de control interno necesitan ser fortalecidas por la cultura organizacional para asegurar mejores resultados en su aplicación. Si se toma en consideración los datos presentados en el diario El economista (2016), México obtuvo 35 puntos en la clasificación del País más virtuoso al de mayor corrupción, indicador que afecta organizaciones públicas y privadas, integradas por miembros que se desempeñan en un ambiente con una normatividad existente, pero que en ciertos casos se incumple, propiciando actividades fraudulentas, alentadas en el interior o desde el exterior por proveedores o prestadores de servicios. Por lo anterior se sugiere trabajar para construir una cultura organizacional, que fortalezca el cumplimiento de la normatividad, mediante creación de valores, costumbres e ideas adoptadas por todos, con un enfoque hacia el logro de la misión y visión, manteniendo una correspondencia con los controles establecidos. Lo anterior, independientemente de las sanciones que en su caso procedan por los comportamientos deshonestos en que se incurran.

La cultura se va configurando a lo largo de la historia de

la organización y en ese proceso de configuración es muy importante la participación de los fundadores e iniciadores. Para su consolidación, los factores relevantes serán las circunstancias que rodean al surgimiento de la organización y el tiempo de permanencia de sus empleados, porque una empresa con rotatividad excesiva difícilmente llega a consolidar sus valores (SANCHEZ *et al.*, 2006).

Las organizaciones en su etapa de inicio, se ven influenciadas por las creencias y valores de los fundadores y de quienes las dirigen y durante la marcha se van integrando al personal que forma parte de la estructura, con un juicio particular, creándose un ambiente de multiculturalidad. Sin embargo, los principios implantados por los iniciadores, así como los cultivados en el tiempo con los demás miembros de la entidad, siempre aplicados de manera consistente, como un modelo de comportamiento general, conforman su propia cultura organizacional, que puede configurarse para lograr competitividad. De esta forma la aplicación de normas de control interno, así como políticas de operación, serán aplicadas de manera equilibrada, cuando se encuentren alineadas con la filosofía fomentada.

2 Desarrollo

2.1 Metodología

El desarrollo de la presente investigación, se realizó basándose en un enfoque empírico, mediante un análisis cualitativo, acudiendo a fuentes electrónicas, literarias y científicas, la aplicación de 30 encuestas a pequeñas empresas comerciales, así como a información gubernamental. La información recopilada se examinó, seleccionándose la que contribuyera en dar respuesta a la problemática planteada y darle una solución. Se considera un estudio descriptivo, conforme a lo declarado por Hernández (2010), que considera los estudios descriptivos aquellos que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En el presente estudio, se considera como variable independiente el control interno y la cultura organizacional y como variable dependiente la competitividad.

2.2 Definición de empresa

Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal y fomentan la capacidad y desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital (MÜNCH, 2006). Empresa es una asociación científica, industrial, comercial o de otra índole creada para realizar obras materiales, negocios o proyectos de importancia, concurriendo de manera común a los gastos que origina y participando también todos los miembros de las ventajas que

reporta (ADAM *et al.*, 2005).

Las definiciones de Münch, (2006) y de Adamet *al.* (2005), refieren a su fin económico y el beneficio de quienes participan, sin embargo, en el entorno actual de negocios, estas definiciones han dejado a un lado los aspectos tecnológicos y de mercado, así como la interacción que en la actualidad es necesaria en las organizaciones, que comparten objetivos establecidos en una misión y proyectados en su visión, buscando un enfoque humanista, tendiente a involucrar al personal en las decisiones, motivando su participación como una necesidad importante para el logro de las metas, que finalmente les beneficiará, al mejorar la rentabilidad.

Una definición sencilla pero que incluye características del entorno actual, es afirmada por Thompson (2006). Quien concibe la empresa *como* una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

La ley federal del trabajo vigente en México, establece que se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Por su parte el código fiscal de la federación en México, de conformidad con la última reforma de marzo 2014, menciona que se considera empresa la persona física o moral, que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícolas, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros.

Considerando las definiciones de los autores consultados, se puede decir que empresa es toda unidad económica, de producción, o distribución de bienes y servicios, a través de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícolas, dirigidas a satisfacer una necesidad de su mercado, con la combinación de sus recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros. La presente investigación, para facilitar su análisis, se centrará en las pequeñas empresas, de las cuales se encuestó a treinta; sin embargo, de acuerdo a una revisión preliminar, las medianas empresas también carecen de un control interno confiable y funcional.

2.3 Pequeñas empresas

Las pequeñas empresas como referentes centrales del desarrollo regional tomaron importancia a partir de los años ochenta, en el marco de la crisis iniciada en los setenta y como efecto de la flexibilidad del mercado y la automatización implantada a través de los procesos de innovación productiva (MARTÍNEZ, 2012).

Pequeñas Empresas en México, de conformidad con el Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009, en el que la Secretaría de Economía publicó el segundo acuerdo, en que contempla la estratificación de las empresas, como se puede ver en la Tabla 1.

Tabla 1: Estratificación de micro, pequeña y media empresa

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

Tomando en consideración la clasificación anterior, en México pequeña empresa es toda unidad económica, comercial que emplea hasta 30 trabajadores así como aquellas con actividades industriales y de servicios con límite de 50 asalariados, que a través de su giro comercial, industrial, agrícola, ganadero, de pesca y silvícola, satisfacen una necesidad de su mercado, con la combinación de sus recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

2.4 Planteamiento y delimitación del problema

La presente investigación surge como respuesta a la necesidad que tienen las pequeñas empresas, de contar con normas de control interno, que proporcionen seguridad en sus bienes y valores, así como confiabilidad en la obtención de información financiera, que además genere competitividad. Sin embargo, el control interno por sí solo no es suficiente, es importante que se acompañe de una cultura organizacional vinculada con este, de tal forma que los valores, ideas y costumbres, sean coherentes con las normas establecidas. De lo anterior se desprende la siguiente interrogante: El control interno y la cultura organizacional son factores de competitividad para las pequeñas y medianas empresas?

2.5 Marco teórico conceptual

2.5.1 Definición de control interno

El control interno es un instrumento de vigilancia de los recursos y procesos de una entidad, necesario en todo tipo de organizaciones, pequeñas, medianas y grandes, así como lucrativas o no lucrativas, privadas y públicas. Respecto

a estas últimas Foc e Arcila (1993, p.52), dice: el control interno provee orden y disciplina en una organización, sirve como parámetro del desarrollo de planes y programas, y como instrumento de gran ayuda para la toma de decisiones, garantizando en alto grado, la protección y utilización prudente de los recursos públicos. Es decir, es aplicable a todo tipo de entidades, lucrativas y no lucrativas y muy necesario en el sector gubernamental, en que se aplican cada año recursos presupuestados, que requieren una aplicación transparente y efectiva, a fin de que se traduzca en beneficios a los ciudadanos provenientes de un buen gobierno.

Control interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general (BACON, 1994).

El control interno según Holmes, (1999, p.59) es el que se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, el mal uso de los mismos, evitar que se incurra indebidamente en pasivos, asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga que establecida la compañía.

En las definiciones de Bacon (1994) y Holmes (1999), se aprecia una evolución en cuanto a la profundización respecto al objetivo del control interno, pues va de normas administrativas, supervisión y dirección de operaciones, para abordar finalmente la protección de activos, evitar endeudamiento innecesario, hasta el aseguramiento de la exactitud y confiabilidad de la información financiera. Lo anterior resalta su importancia que representa para cualquier organización, principalmente para protección de su patrimonio y la generación de información confiable para tomar decisiones, que contribuyan en la generación de estrategias competitivas.

El control interno, relacionado con la preparación de la información financiera, incluye los procedimientos y políticas que corresponden a la capacidad de una entidad para iniciar, registrar, procesar y reportar datos financieros consistentes con las afirmaciones con los estados financieros anuales o intermedios (INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, 2014).

Las normas de auditoría para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados, emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, se enfocan de manera precisa en el proceso de registro de datos, que integran la información de los estados financieros, a fin de que exista una correspondencia, que permita emitir una opinión sobre la razonabilidad de los mismos. Se enfoca principalmente a la regulación de los procesos a fin de facilitar las actividades de auditoría, sin embargo, las pequeñas empresas no cuentan con la capacidad económica para llevarla a cabo, pero si requieren control de los rubros que integran su patrimonio.

El comité de organizaciones patrocinadoras denominado marco integrado COSO, en 1992 publicó su primer informe sobre control interno, actualizado a 2013, reconocido y utilizado en todo el mundo, considera los siguientes cinco componentes; entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión (CONTROL INTERNO, 2013).

Conforme al comité de organizaciones patrocinadoras denominado marco integrado COSO, el entorno de control se refiere a las normas y procesos que sirven de base al control interno, la evaluación de riesgos considera los acontecimientos internos y externos que pueden afectar negativamente la consecución de los objetivos. En cuanto a las actividades de control, son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que impacten los objetivos, respecto a las información y comunicación, necesarias para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades, siendo estas relevantes y de calidad. Finalmente las actividades de supervisión, son necesarias para determinar si funcionan adecuadamente, mediante evaluaciones continuas.

Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración, de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina contables, y en conjunto, estos comprenden el control interno de la entidad (ARENS; ELDER; BEALSLEY, 2007).

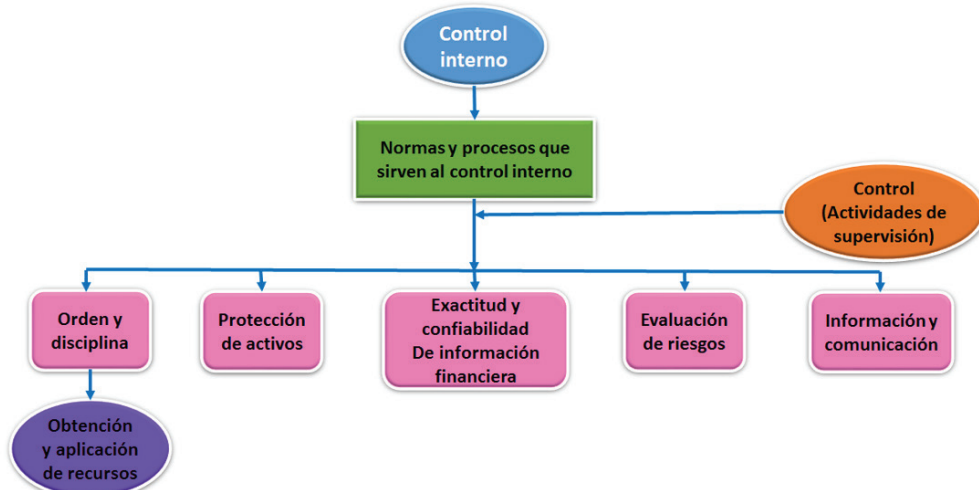
Control interno es concebido como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- 1) Confiabilidad de la información
- 2) Eficiencia y eficacia de las operaciones
- 3) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- 4) Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

Las dos definiciones anteriores, se orientan a las políticas y su cumplimiento, procedimientos, confiabilidad de la información, eficiencia de operaciones, así como al control de los recursos. Sin embargo, de acuerdo a la propuesta efectuada, no es suficiente el establecimiento de controles, reglamentos, es necesario ocuparse en la construcción de una cultura organizacional, que fortalezca su cumplimiento, basada en la creación de una filosofía propia de la empresa y sus miembros, que sea compartida de manera general, como una necesidad para el logro de la misión de la entidad y de sus miembros, que es parte de las estrategias competitivas, para generar beneficios de manera conjunta, entre ellos la permanencia en el mercado y su posicionamiento, frente a una competencia creciente.

Tomando en consideración las definiciones sobre control interno, de los autores consultados, así como a los emitidos por el comité de organizaciones patrocinadoras denominado marco integrado COSO, se armonizan en la siguiente figura:

Figura 1: Proceso de control interno para las pequeñas empresas



Fuente: Elaboración propia

2.5.2 Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional es el patrón de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta, en el

transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente (KOONTZ; WEIHRICH, 1999).

Las organizaciones adoptan una personalidad jurídica propia, que les identifica y las convierte en un grupo social formal, en el que interactúan personas con diferencias

culturales, ideas y objetivos personales, provenientes de entornos diferentes, pero que al integrarse a la entidad, comparten sus esfuerzos para lograr la misión y visión de la organización, adoptando los valores que contribuyan a este fin. Para ello es fundamental el proceso de comunicación, la forma en que se involucra a los integrantes en el establecimiento y sensibilización en cuanto a la importancia de la consecución de las metas, pues son ellos quienes realizan los procesos y por tanto generan la innovación y productividad necesaria para ser competitivos.

La misión y visión de la organización, debe mantener una correspondencia con la forma de pensar y actuar de sus miembros, por lo que es importante que todos participen en su formación, que cada miembro tenga conocimiento de estos dos elementos fundamentales, que estén convencidos de la necesidad de lograr su ejecución, para el beneficio común, así mismo actualizarlos cada ¿vez? que sea necesario, como resultado de los cambios internos y del entorno, que modifican los objetivos, creándose un círculo virtuoso en donde todos los esfuerzos se dirigen al mismo propósito.

Cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación (MINSAL; PÉREZ, 2007).

La manera de enfrentar los retos y la problemática interna en los diferentes procesos, va generando patrones de conducta, siendo muy importante la reacción y sus efectos en el logro de las metas organizacionales, dentro de un marco de colaboración y convicción de sus miembros, lo que va conformando valores, ideas y hábitos, que en el futuro serán la directriz en la actuación de la entidad.

Es importante mencionar también la afirmación de Minsal e Pérez (2007), respecto a que la cultura es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización. Lo anterior fortalece la propuesta de armonizar el control interno con la cultura organizacional, a efecto de que esta última, contribuya en las actividades tendientes al cumplimiento de la normatividad, como una actitud propia, realizada con certidumbre y de manera generalizada por todos los miembros de la entidad.

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y

conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (ROBBINS, 2009).

La cultura organizacional es propia de cada entidad, producto de los valores de los propietarios y sus integrantes, que a lo largo del tiempo van haciendo suyos, que los identifica y define su actuación interna y con el exterior, hacia la consecución de sus fines. En la medida en que la organización conforma una filosofía propia como entidad pública o privada, va estableciendo una diferenciación con el resto de las organizaciones en su entorno, siendo una de sus grandes fortalezas, su procedimiento de comunicación interno y la efectividad de sus sistemas de control.

La Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de una organización y da pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ellas. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que puede verse la conducta de las personas cambiar en el momento que traspasa la puerta de la organización (DOMINGUEZ; RODRIGUEZ; JOSÉ, 2009).

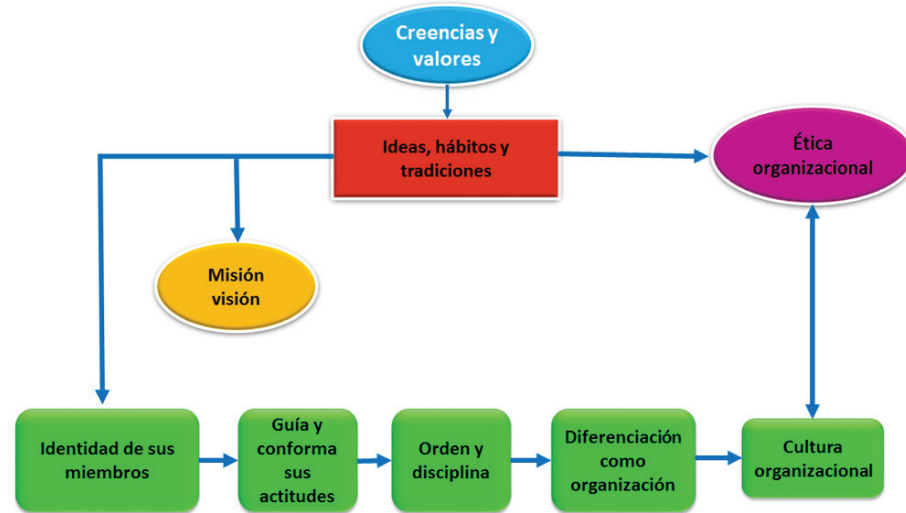
La cultura de una organización no está definida por una sola arista, sino que comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su accionar dentro de la misma. Estos elementos, ambiente y cultura organizacional están presentes en todo el de la organización e influyen poderosamente en el proceso de la gestión de información, recursos este imprescindible para la toma de decisiones y la consecución del éxito de la organización (PAREDES, 2012).

Es una realidad que los valores, hábitos y tradiciones cultivados en el tiempo en una organización, definen la forma en que se conducen las personas; para ello es importante mantener un ambiente con una comunicación suficiente que contribuya al aprendizaje y se mejore mediante la sensibilización de los miembros, como una mejor forma de interactuar entre sí, con los clientes y demás agentes externos, motivada con el reconocimiento por los logros reflejados en los mejores resultados y la imagen que en su caso como entidad proyecta en el entorno.

La cultura organizacional se debe a la interacción de cuatro factores principales: las características personales y profesionales de los integrantes de la organización, la ética organizacional, la naturaleza de las relaciones laborales y el diseño de su estructura organizacional (JONES; GEORGE, 2014).

Las ideas, hábitos y virtudes construidos en la organización, están presentes en los procesos, lo que implica que las políticas y normas de control interno establecidas, se deben encontrar alineados con la cultura organizacional, es decir, las creencias y valores de la entidad. La ética edificada, primordialmente a través del actuar congruente de directivos y altos mandos, al interior y con las corporaciones que se interactúa, así como con la comunidad en su conjunto. Considerando las aportaciones de los diferentes autores consultados, en la figura no. 3 que a continuación se muestra, refleja el proceso de formación de la cultura organizacional.

Figura 2: Proceso de la cultura organizacional de las pequeñas empresas



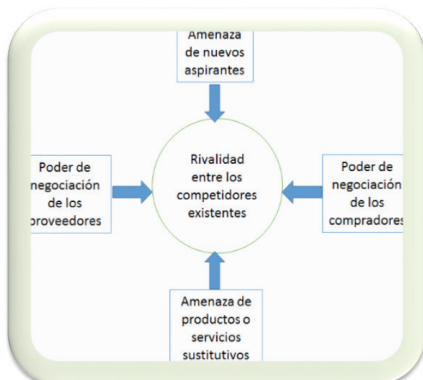
Fuente: Elaboración propia

2.5.3 Competitividad

La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes (PORTER, 2008).

Según Porter (2008), existen cinco fuerzas competitivas en las industrias, siendo estas las que marcan su rentabilidad a medio y largo plazo, siempre y cuando sean benignas. Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad y no el hecho de que si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. Para ello considera a los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Considera además que las industrias pueden parecer muy distintas, entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos. A efecto de ilustrar lo anterior se presenta la siguiente figura en que se muestran las cinco fuerzas competitivas.

Figura 3: Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia



Fuente: Porter, (2008).

De o conformidad con lo que afirma Porter (2008), es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de que si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. Considerando lo anterior se puede afirmar, que en la estructura quedan definidas las diferentes actividades de la organización, dirigidas al logro de los objetivos, realizadas por su recurso humano; es aquí la parte en que se hace necesaria la cultura organizacional, con sus valores e ideas y costumbres construidos en el tiempo, para fortificar e impulsar el cumplimiento de las regulaciones necesarias y el logro de las metas establecidas.

La competitividad se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede ganar por una economía (FORUM, 2014).

La definición anterior hace referencia a elementos importantes a tomar en cuenta por las pequeñas empresas. Es el caso de considerar su nivel de productividad como un factor decisivo en su competitividad, representando un elemento importante para su logro, la cultura organizacional existente y las normas de control interno establecidas, contribuyendo en mejores procesos, lo que en consecuencia genera rentabilidad o prosperidad, que a su vez, beneficia a todos sus integrantes, mediante mejoras en la retribución y distribución de utilidades. Esta prosperidad impacta el entorno local, estatal y nacional.

La empresa Mexicana enfrenta ahora la influencia de un medio ambiente modificado que impulsa a reforzar mecanismos estructurales que le permitan soportar estas nuevas condiciones ambientales. Las empresas del país, sobre todo las medianas y pequeñas, sufren con brusquedad los cambios que implican la apertura comercial y globalización económica. Todo lo anterior se traduce en la necesidad de hacer competitivas a estas empresas (MORALES; PECH, 2000).

El proceso de transformación del entorno de negocios de las pequeñas empresas, se modifica de manera vertiginosa, lo que obliga a implementar estrategias que garanticen su supervivencia, creando competitividad. Es importante crear una cultura de cambio, promovida en todos los niveles de la organización, en que la innovación y la eficiencia y eficacia de los procesos, se convierta en una forma de trabajo de cada miembro de la empresa.

2.6 Análisis de resultados

La presente investigación ha permitido esclarecer la importancia que representa el control interno para las pequeñas empresas, a fin de salvaguardar sus activos, obtención y aplicación ordenada de recursos, garantizar la elaboración eficiente y eficaz de la información financiera, confiable para la toma de decisiones. Lo anterior influye positivamente en la generación de rentabilidad, al asegurar la protección de sus bienes y la mejor utilización de sus recursos.

Sin embargo, al analizar detenidamente la literatura consultada, resalta la necesidad de fortalecer las normas de control con una cultura organizacional consolidada, enfocada hacia el logro de los objetivos organizacionales, plasmados en la misión y visión, alineada con el cumplimiento de las reglas operativas, como parte de las creencias y actitudes de sus miembros, frente a los procesos, convencidos de que su cumplimiento los identifica como organización. Es decir, las pequeñas empresas deben promover una cultura organizacional, enfocada a la adopción de valores que contribuyan al cumplimiento de políticas y normas de control interno, como parte fundamental para el logro de los objetivos institucionales y los principios éticos que como organización desea proyectar al interior y con el entorno. En la figura siguiente se hace una representación del proceso propuesto.

Figura 4: Conjuncción del control interno con la cultura organizacional

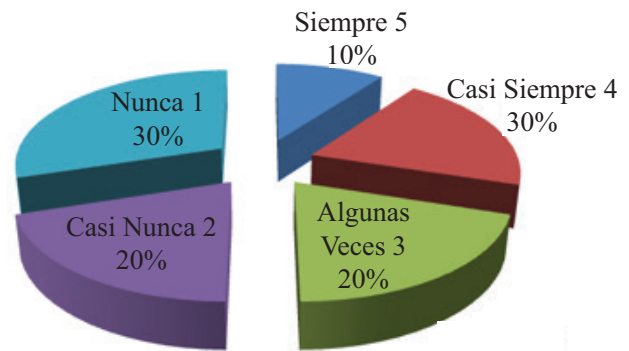


Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en encuesta aplicada a 30 pequeñas empresas en la ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán, en la pregunta número catorce, se preguntó si contaban con normas de control interno para las cuentas por cobrar y pagar, obteniéndose los siguientes resultados que se presentan en la

siguiente figura:

Figura 5: Normas de control interno



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia un 30% de los encuestados no cuenta con normas de control interno, un 20% respondió que casi nunca, lo que quiere decir que tampoco cuentan con ellas, otro 20% manifestó que algunas veces, que igualmente carecen de las mismas, lo que el resultado se elevaría a un 70% de las empresas que no cuentan con las normas mencionadas, y que proporcionalmente son en su mayoría. Es importante tomar en cuenta que un 20% también su respuesta fue casi siempre, lo que implica que cuentan con controles, pero que no se aplican de manera consistente y solamente el 10% aplican de manera rigurosa.

En la temática abordada, la opinión vertida por Gómez (2015), es de gran relevancia, al afirmar que el impacto de la corrupción no es un tema menor, ya que de acuerdo con un análisis del Fondo Monetario Internacional (FMI), en los países con mayor corrupción el porcentaje de inversión puede ser menor hasta en 5.0 por ciento, además de que las empresas registran pérdidas en sus ingresos por ventas anuales en la misma proporción, y la productividad de éstas también se ve afectada cada vez que se incrementa la percepción de corrupción entre empresarios.

En relación con la afirmación anterior sobre la corrupción, refiere que las empresas registran pérdidas y afecta la productividad, problemática que no es ajena a las pequeñas empresas que al carecer de controles efectivos puede presentarse la sustracción de bienes, disposición de recursos financieros sin autorización, concertación de contratos u operaciones fraudulentas y mal uso de los activos. Lo anterior, por tratarse de un problema de valores y que se ve de manera reiterada en el sector gubernamental, sin existir mecanismos que castiguen y desalienten esta práctica, por el contrario, se extiende y desarrolla ideas, estrategias para evadir controles y la misma normatividad.

Esta problemática de la corrupción fortalece la propuesta de fomentar una cultura organizacional que contribuya en la formación de actitudes en sus miembros, enfocadas a cumplir con las reglas de control interno y políticas operativas, dentro de un marco de legalidad y ética, que fluya desde los niveles más altos de la entidad hasta los más bajos de su estructura, en dónde se privilegie su cumplimiento y se sancione de manera

consistente su transgresión, precedido de una comunicación suficiente, que difunda además de los correctivos, los beneficios de apearse a la normatividad. Lo anterior requiere un trabajo permanente, procesos de capacitación, reconocimientos y una remuneración acorde con las posibilidades de la pequeña empresa.

3 Conclusión

La presente investigación refleja la necesidad inmediata que enfrentan las pequeñas empresas de Lázaro Cárdenas, Michoacán, de implementar el control interno en sus procesos, para garantizar la protección y el buen uso de sus activos, la obtención y aplicación eficiente y eficaz de sus recursos, así como la generación de información financiera confiable para la toma de decisiones. La carencia de normatividad, impacta de manera directa en la rentabilidad, al mantener vulnerables los recursos financieros, los activos en inventarios y activos fijos, la concertación de operaciones y contratos que pueden ejecutarse sin una adecuada fiscalización.

El objetivo de investigación planteado se cumplió de manera precisa, concluyendo que el control interno es fundamental para la buena marcha de los negocios, medir sus resultados y mejorar su rentabilidad; sin embargo, por sí sólo no es suficiente, requiere estar en conjunción con la cultura organizacional, construida por los iniciadores de la entidad, cultivada de manera cotidiana, transmitida a los miembros que durante la marcha van integrándose, enriqueciéndola, logrando la diferenciación con las demás empresas. Todos los valores y creencias adoptados, deben dirigirse a cumplir con los códigos de conducta, como una filosofía de trabajo, necesaria para el logro de la misión y visión organizacional. Lo anterior logra crear una identidad propia, que se proyecta hacia el entorno, dando confianza a clientes y proveedores, así como a la comunidad en general.

La cultura organizacional hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Sin embargo la cultura del entorno tiende a influir y cuando choca con las creencias de la organización, es necesario establecer programas de capacitación y sensibilización, para cultivar las mejores prácticas y actitudes.

Es fundamental para la temática abordar quienes manifiestan que entre los fallos organizativos que se tienen en una empresa se encuentran la falta de cooperación, el fracaso de la cooperación, la falta de organización, desorganización, desintegración, la destrucción de la organización y reorganización; son los hechos característicos de la historia humana. Es donde entran los ejecutivos; que son quienes inculcan la creencia en un propósito común, es decir, sintetizan las acciones de las fuerzas contradictorias y reconciliar los instintos, contradictorios, intereses, condiciones, posiciones e ideales. Lo anterior confirma que se requiere un trabajo constante, en que participen los niveles principales de la organización, predicando principalmente con el ejemplo,

construyendo sus creencias como entidad.

La propuesta planteada del control interno en conjunción con la cultura organizacional, es también una respuesta a la problemática que representa la corrupción, que para su materialización como se mencionó, hace uso de todo tipo de argucias, encaminadas a evadir la normatividad y los controles, representando un alto costo por la desviación de recursos y en consecuencia afecta desfavorablemente la imagen y la competitividad de la empresa. Así mismo la proposición efectuada, puede aplicarse a micro, medianas y grandes empresas, incluso organismos públicos, que ejercen importantes presupuestos, que al aplicarse correctamente, se traducirían en mejores beneficios a la sociedad.

Las pequeñas empresas es común que estén formadas por miembros de una familia y uno de ellos la dirige, tomando las decisiones administrativas, operativas y de comercialización, lo que representa limitaciones en los conocimientos de actualidad para dirigir una organización, lo que hace necesario la intervención de consultores para definir el rumbo que se desea tomar como entidad, para establecer claramente con la participación de sus miembros, la misión, visión que marcarán la dirección a seguir. Así mismo establecer las normas de control necesarias para asegurar la calidad en los procesos, identificar los valores y creencias existentes y trabajar en la adopción de aquellos necesarios para llegar al objetivo trazado.

Referencias

- ADAM, J.A. *et al. Finanzas básicas I*. México: Editores e Impresore, 2005.
- FOC, S.A.C.V.; ARCILA, L. Control interno es hacer las cosas bien. *Universidad EAFIT*, n.52, 1993.
- ARENS, A.; ELDER, R.J.; BEALSLEY, M. *Auditoría un enfoque integral*. México: Pearson Educación de México, 2007.
- CONTROL INTERNO – Marco Integrado. Resumen ejecutivo. 2013. Recuperado de: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf. Acceso en: abr. 2015.
- BACON, C.B. *Manual de auditoría interna*. México: LIMUSA, 1994.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *Normas de auditoría para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados*. México: IMCP, 2014.
- DOMINGUEZ, I.; RODRIGUEZ, B.B.; JOSÉ A.N. La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Rev. Méd. Electr.*, v.31, n.6, 2009.
- FERRARO, C. *Comisión económica para América Latina y el Caribe. 2011*. Recuperado de: <http://repositorio.cepal.org>. Acceso en: abr. 2015.
- FORUM, W.E. *The global competitiveness report*. Ginebra: World Economic Forum, 2014.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Aguascalientes: INEGI, 2009.
- GÓMEZ, A. Corrupción, otro obstáculo para el desarrollo de México. *El Financiero*. 2015. Recuperado de: <http://www.>

- el financiero.com.mx/opinion/otro-obstaculo-para-el-desarrollo-de-mexico-la-corrupcion.html. Qual a data do acesso?
- HERNÁNDEZ, S.R. *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill, 2010.
- HOLMES, A. *Auditoria principios y procedimientos*. México: Limusa, 1999.
- La corrupción en el mundo 2015. 27 enero de 2016. El Economista.
- JONES, G.;GEORGE, J. *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill, 2014.
- KOONTZ, H.;WEIHRICH, H. *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 1999.
- MARTÍNEZ, J. Micros, pequeñas y grandes empresas, dos circuitos separados. Lázaro Cárdenas, Michoacán. *Economía Soc. Territorio*, v.12, n.40, 2012.
- MINSAL, D.; PÉREZ, Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Gerencia Empresarial*, v.16, n.3, 2007.
- MORALES, M.; PECH, J. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, n.197, p.47-63, 2000.
- MÜNCH, L. *Fundamentos de administración*. México: Trillas, 2006.
- PAREDES, E. El ambiente y la cultura organizacional, elementos presente en los sistemas de gestión de la información en las organizaciones. *Contribuciones a la economía*. Recuperado en: <http://www.eumed.net/ce/2012/>. Acceso en: abr. 2015.
- PORTER, M. *Ser competitivo*. Barcelona: DEUSTO, 2008.
- ROBBINS, S. *La administración en el mundo de hoy*. México: Pearson Educación, 2009.
- SANCHEZ, J. et al. Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Rev. Antropol. Iberoam.*, v.1, n.3, p.374-397, 2006.
- THOMPSON, I. *Concepto de empresa*. 2006. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net>. Acceso en: abr. 2015.
- VARGAS, J. et al. *Gestión estratégica de organizaciones*. Argentina: Bibliográfica de Voros, 2014.