



Gestión empresarial: Cultura organizacional como fuente competitiva en las PyMEs.

Business management: Organizational culture as a competitive source in SMEs.

Centro Sur.
Social Science Journal
2022 – Número continuo
<http://centrosureditorial.com/index.php/revista>
eISSN: 2600-5743
revistacentrosur@gmail.com

Atribución/Reconocimiento-
NoComercial-CompartirIgual 4.0
Licencia Pública Internacional —
CC BY-NC-SA 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Ballesteros Ballesteros Erika Yessenia
Aguayo Carvajal Verónica Rosalva
Mosquera Arévalo Arturo Patricio
Carranza Quimi Wendi Diana

Resumen

Las empresas se enfrentan a grandes desafíos producidos por la pandemia como los cambios en los formatos comerciales y la implementación de estrategias empresariales que se adapten a estos nuevos sistemas. Las PyMEs juegan un rol protagónico no solo en la economía sino también en la en el bienestar de cada individuo. El crecimiento y desarrollo de las PyMEs depende de forma directa de las capacidades y habilidades de sus trabajadores para la implementación de estrategias. Por otra parte, las personas que conforman estas organizaciones, esperan a cambio incentivos que les permita satisfacer sus necesidades. El objetivo de esta investigación es conocer la influencia de la cultura organizacional como fuente competitiva para la gestión estratégica de las PyMEs. Se realizará una revisión de tipo bibliográfico en artículos relacionados con temas de planeación estratégica y cultura organizacional. Los resultados están relacionados al desarrollo de la cultura organizacional y como ésta afecta en la

gestión empresarial de las PyMEs; aspectos como la comunicación, innovación y tecnología que permita mejorar la competitividad.

Palabras Clave: Planeación estratégica, cultura organizacional, competitividad, PyMEs

Magister en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Quevedo-Ecuador. Docente, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo – Ecuador. Correo: eballesteros@uteq.edu.ec
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5601-5541>

Magister en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo – Ecuador. Docente, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo – Ecuador. Correo: vaguayo@uteq.edu.ec
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9579-9251>

Magister en Contabilidad y Auditoría. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador. Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo – Ecuador Correo: amosquera@uteq.edu.ec
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1902-7102>

Master Universitario en Alta Dirección, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid – España. Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo – Ecuador. Correo: wcarranza@uteq.edu.ec
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4320-7354>

Abstract

Companies are facing great challenges caused by the pandemic, such as changes in commercial formats and the implementation of business strategies that adapt to these new systems. SMEs play a leading role not only in the economy but also in the well-being of each individual. The growth and development of SMEs depends directly on the skills and abilities of their workers for the implementation of strategies. On the other hand, the people who make up these organizations expect incentives in return that allow them to satisfy their

needs. The objective of this research is to know the influence of organizational culture as a competitive source in the strategic management of SMEs. A bibliographical review will be carried out in articles related to strategic planning and organizational culture. The results are related to the development of the organizational culture and how it affects the business management of SMEs; aspects such as communication, innovation and technology to improve competitiveness.

Key words: Strategic planning, organizational culture, competitiveness, SMEs

Introducción

La planificación estratégica se aplica en los ámbitos públicos, privados, micro, macro, meso; por tanto, incluirla es fundamental en todos los niveles. El impacto de las empresas a nivel mundial hace perentoria la capacitación del recurso humano de las mismas en planificación estratégica no solo para su desarrollo y sostenibilidad individual en el tiempo, sino colectivo impulsando el desarrollo local y su incidencia a nivel regional y mundial. (Lago, 2013)

El concepto de planeación estratégica consiste en plantear objetivos finales en forma más flexible, de tal manera que puedan ir evolucionando con el tiempo. Del mismo modo, las variables del contexto son cambiantes e inestables, permiten con ello que las organizaciones tengan la capacidad de adaptación necesaria para adecuar sea las distintas realidades o contextos sociales. La planeación estratégica observa las posibles alternativas de acción en el futuro, y al es coger dichas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. (Menéndez & Becerril, 2005)

La planificación estratégica requiere de condiciones organizacionales y de una pulcra conducción en su aplicación para garantizar el éxito; se caracteriza por ser realista y objetiva. La planificación estratégica adquiere notoriedad y encuentra su ubicación precisa entre las disciplinas administrativas y de gestión. (Ojeda Ramírez, 2013)

El proceso de planeación estratégica recolecta e interpreta datos que hacen posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, genera resultados favorables para la organización. Asimismo, diversos empresarios argumentan que la aplicación de éste proceso es fundamental para lograr un desempeño superior al de

los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa (López Salazar, 2005). Las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización. (López Salazar, 2005)

La planeación estratégica es el proceso secuencial que realiza la empresa, para proyectar y lograr desarrollo en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Las empresas afrontan el reto de competir en los mercados, se adapta e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro. (Restrepo et al., 2010)

La utilización de herramientas de planificación estratégica y el control de gestión contribuye a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad. (Mora-Riapira et al., 2015)

Cultura organizacional

El concepto de cultura se desarrolla con el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas y de experimentos desarrollados por Elton Mayo. Con los años, la cultura organizacional adquiere mayor relevancia y complejidad debido al alcance que esta tiene en las dimensiones económica y social. (Carillo Punina, 2016) La cultura de una organización es factor clave para el éxito o el fracaso en la implementación de los sistemas de gestión. La cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de la organización si coincide con sus estrategias, de lo contrario serían debilidades. La puesta en marcha de las estrategias gerenciales considera a los elementos culturales como facilitadores u obstáculos para la implementación del modelo de gestión. Esto implica que una parte prioritaria e inicial del plan comprenda el análisis de la cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión en la organización en particular. (Vesga, 2013).

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades compartidos por los miembros de la organización, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. (Segredo Pérez et al., 2016)

La cultura organizacional es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas: organización y contexto. En tal sentido, se mencionan características como: innovación, orientación a los resultados, personas y equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. Los factores determinantes de la cultura organizacional son: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente. La cultura organizacional está relacionada con la competitividad, factor

integral que impulsa el desarrollo de la innovación y el capital intelectual en la empresa. (Carillo Punina, 2016).

Las organizaciones evolucionan en su estructura, la manera de concebir y gestionar a su personal. La dinámica de las relaciones interpersonales y los aspectos psicológicos en las personas influyen en el desempeño laboral, identidad y los objetivos organizacionales. (Llanos Encalada & Bell Heredia, 2018)

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas se deben conducir. (Segredo Pérez et al., 2016). Las personas dentro de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión. La cultura crea identidad y pertenencia. La cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa. (Carillo Punina, 2016)

La cultura organizacional es la personalidad de la organización. Las empresas donde los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, incrementa los niveles de lealtad y están asociadas con el alto desempeño organizacional. Los empleados "aprenden" dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización.

La cultura de la organización facilita la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. La cultura existe en todos los niveles de la organización, es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución.

Los elementos básicos de la definición de cultura organizativa son: el conjunto de valores y creencias esenciales, se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado; la cultura compartida es sostenidas por la mayoría de los miembros de la organización; imagen integrada, es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros que se identifique con ella; fenómeno persistente, es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. (Segredo Pérez et al., 2016)

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar las normas adecuadas de cómo se deben comportar y expresar los empleados o trabajadores. Las creencias compartidas facilitan la comunicación y toma de decisiones. Los valores compartidos generan motivación, cooperación y compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización.

Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

La cultura organizacional contribuye substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeñan roles esenciales y cumple con metas relevantes. (Segredo Pérez et al., 2016)

La cultura organizacional está compuesta por varios determinantes tales como: la misión, la preocupación por los empleados, la confianza y sobre todo los valores, el aprendizaje organizacional y el empowerment. Por tanto, cada actividad que se realiza en la empresa influye en la satisfacción del trabajo y representa un papel primordial para determinar o medir el éxito o fracaso (Carvache Franco et al., 2017).

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones tienen culturas corporativas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La interacción de las personas, actitudes predominantes, supuestos subyacentes, aspiraciones y asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional es intangible, se observa a través de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es similar a un iceberg. En nivel superior del agua están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones que derivan de su cultura; siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. (Chiavenato, 2009)

Competitividad y cultura organizacional en la PyMEs

El nivel de competitividad es sano entre los miembros de una organización, porque sienten la oportunidad de desarrollar su carrera (Falcones Suárez, 2014)

El estudio de la competitividad de las PyMEs tiene relevancia por su capacidad de adaptación al entorno actual, la forma de organización empresarial, genera el mayor por ciento de riqueza en las economías de los países y porque es fuente generadora de empleo (López Fernández et al., 2018)

Las personas constituyen un recurso muy valioso dentro de la organización y sobre todo invertir en ellas para incrementar su desarrollo y capacidad de realización. La competitividad en la pequeña y mediana empresa está relacionada directamente con las políticas y prácticas de capital humano que se llevan a cabo. La cultura y el compromiso de los empleados es uno de los desafíos más importantes de los líderes de las organizaciones para enfrentar los futuros retos. El desarrollo de una cultura organizacional donde las personas se sientan satisfechas, motivadas e integradas, propicio compromiso con la organización y la creación de un ambiente organizacional favorable, con un liderazgo en todos los niveles, capaz de integrar a las personas y prepararlas para enfrentar desafíos son importantes fuente de ventaja competitiva. En correspondencia, sobre los directivos y el capital humano descansa la responsabilidad de llevar a vías de hecho los objetivos organizacionales, la oportunidad está en dinamizar su gestión para que puedan asimilar de manera efectiva, los constantes cambios que le impone el entorno. El conocimiento puede aportar a las empresas ventajas competitivas sostenibles y aquellas cuyos líderes tienen la capacidad de

gestionar bajo condiciones de incertidumbre, orientados a la innovación, tienen mayores posibilidades de desarrollo. En tal sentido, la gestión de los recursos humanos se considera un proceso complejo, continuo y progresivo que trata de mantener en la organización a las personas adecuadas, en las posiciones y en el momento adecuados, convirtiéndose en un factor estratégico para lograr ventajas competitivas en la organización.

En Ecuador, el 98% de las empresas clasifican como PyMEs, cuya característica predominante es el bajo nivel de competitividad, debido, no solo a la poca inversión que en ella se produce en cuanto a tecnología, también incide en ello la ausencia de una política y una estrategia adecuada con su recurso humano, que genere un comportamiento capaz de crear e impulsar nuevas ideas y proyectos que potencien su propio desarrollo. (López Fernández et al., 2018)

El Foro Económico Mundial considera 12 pilares fundamentales para medir la competitividad desde el punto de vista global, estos pilares son: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y entrenamiento, eficiencia de los mercados de bienes, eficiencia en el mercado laboral, desarrollo del sistema financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial y la innovación.

La competitividad en las naciones es el resultado de una economía organizada, sustentable y enfocada en el bienestar de sus habitantes, donde el factor más importante es la productividad. En la organización, la competitividad empresarial está relacionada directamente a la gestión estratégica y el desarrollo de estrategias persigan satisfacer las necesidades de los clientes. Las organizaciones tienen que competir entre sí para generar valor, esencialmente con eficiencia, ya que las necesidades son ilimitadas y los recursos escasos.

La competitividad es un término de naturaleza social, donde la cultura empresarial y la gestión del conocimiento tiende a contribuir mucho al éxito y ejecución de factores competitivos. Esta concepción es contemporánea con la teoría administrativa de recursos y capacidades expresada porque indicaba que el conocimiento permitía a las organizaciones ser más competitivas.

La competitividad es un conjunto de condiciones y habilidades desarrolladas en el tiempo, generadas para competir, tomada como una interacción en la oferta para ver quién se queda con una demanda que con los años se vuelve indescifrable. El término de competitividad empresarial en un inicio expresa una relación con el término de productividad solamente en el campo empresarial, con el tiempo el enfoque ha ido variando entrando en términos laborales muy relacionados al desempeño personal. (Mancheno-Saá & Albán-Bautista, 2019)

En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe las PyMEs representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo (67%) y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios. (Ascuá et al., 2013)

En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. La cultura organizacional es la

experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de la empresa. (Carillo Punina, 2016)

Metodología

En este estudio se realiza un análisis de la cultura organizacional en la gestión estratégica de las PyMEs. El desarrollo de este trabajo tiene un enfoque cualitativo y descriptivo, que define aspectos de la cultura organizacional en el contexto de la gestión empresarial; de tal manera, se obtiene información relevante y pertinente de los factores del comportamiento y actitudes del ser humano como eje dinamizador de la eficiencia administrativa para lograr competitividad.

El tipo de investigación que se utiliza en el de tipo documental, se hizo una revisión de artículos de revistas indexadas utilizando el buscador Google Scholar utilizando las palabras claves; lo que permitió recopilar 26 artículos relacionados con la cultura organizacional, 23 artículos de estrategias competitivas, y 8 de planeación estratégica. Se empleo la herramienta Mendeley para agilizar la gestión de los documentos digitales y su bibliografía. Se aplica el método histórico-lógico para establecer la situación actual y perspectivas de la cultura organizacional en las PyMEs; el análisis y la síntesis se utiliza para el desarrollo de todo el proceso del trabajo de investigación.

Resultados

Consideraciones legales en Iberoamérica de los Tribunales de Cuentas

La primera referencia de Tribunales de Cuentas pertinente al fenómeno de investigación es España. Nace en 1851, mediante Ley sancionada por la Reina Isabel II, pero integrada posteriormente en la Constitución de 1978 (Pérez, 2015). Las competencias del Tribunal de Cuentas están recogidas en cuerpos legales. Asimismo, la Constitución Española vigente, prescribe que esta instancia es el supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del Estado y del sector público (López, 2000).

Por otra parte, según la Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas, se establecen las dos funciones del Tribunal: Fiscalización y enjuiciamiento contable (Sánchez, 2002). La Ley de Funcionamiento del Tribunal de Cuentas, prescribe otras atribuciones relativas a la fiscalización de cuentas del sector público (Transparencia, 2004).

Con el objetivo de realizar, posteriormente, una comparación con el Proyecto ecuatoriano, es conveniente referir la estructura del Tribunal, que está integrado por: Presidente, el Pleno (integrado por doce Consejeros de Cuentas) y el Fiscal (Castrillón, 2017).

Además. otro Tribunal de Cuentas que es importante analizar, es el de Brasil, cuya historia, al igual que el de España, ha experimentado cambios, no sólo de nombres, sino de atribuciones o competencias (Peschard, 2005). El origen de este órgano de control externo, en Brasil, data de 1890, durante el Gobierno Provisional. Nace como

un ente autónomo y soberano, auxiliar del Congreso Nacional, para el control externo de la administración pública (Menezes, 2014).

Incluso, en posteriores constituciones incrementan el ámbito de su competencia que alcanza al establecimiento de la legalidad de los contratos, jubilaciones y pensiones del sector público; así como la fiscalización financiera y presupuestaria, pasando por los sistemas de control interno del Ejecutivo. Así también, se le confiere competencias para el juzgamiento de las cuentas de administradores de dineros y bienes públicos; inspecciones y auditorías a unidades administrativas del Ejecutivo, Legislativo y Judicial, entre otras (Díez, 2006).

En la actualidad, a más de las competencias mencionadas, el Tribunal de Cuentas Único, fiscaliza los actos administrativos previstos en la Ley Anticorrupción. (Correia de Almeida, 2017). La Suprema Ley de Brasil, así mismo, dispone la conformación de este organismo de control en dos instancias: el Pleno de la Corte y dos Cámaras. Pleno conformado por nueve miembros; las dos Cámaras integradas por seis miembros: 1 Presidente ministro; 3 ministros y 2 ministros sustitutos (Montero, 2004). De igual manera, Honduras es un país Iberoamericano que encarga su control del erario nacional a un Tribunal Superior de Cuentas, el mismo que data de 1839 con integrantes designados por el Gobierno y regidos por una Ley especial. Posteriores Constituciones, también se refieren a una Contaduría Mayor o Tribunal Superior de Cuentas, con la atribución de fiscalizar la administración del Tesoro Nacional, a través del examen, aprobación, improbación de las cuentas de la administración pública. Pero, es únicamente, en 1928 en donde inicia la gestión del Tribunal de Cuentas, cuando se dicta la Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas, otorgando la competencia de verificar numérica y legalmente las operaciones.

Con la Junta Militar de Gobierno se sustituye el Tribunal de Cuentas por la Contraloría General de la República, manteniendo su competencia para controlar el manejo de los recursos públicos, e incrementando la de glosar las cuentas de los funcionarios públicos y de examinar la contabilidad del Estado y el informe de rendición de cuentas del Ejecutivo.

El órgano de control fiscal como Tribunal Superior de Cuentas, aparece en 2002, como producto de la fusión de la Contraloría General del Estado y de la Dirección de Probidad Administrativa e integrado por tres miembros elegidos por el Congreso Nacional. En su Ley Orgánica se proclama la autonomía funcional y administrativa, al tiempo que se consagra como el ente rector del sistema de control y fiscalización de los recursos públicos. En cuanto a su estructura, se encuentra integrado por tres miembros designados por el Congreso Nacional, siendo éste, el encargado de nombrar al Presidente para el periodo de un año. La presidencia es rotativa entre sus miembros.

Otro Tribunal de Cuentas lo encontramos en Uruguay; organismo de control de la gestión financiera, independiente de los poderes del Estado (Flores-Dapkevicius, 2010). Los antecedentes de este organismo se encuentran en la vida Republicana o independiente, confiriéndole competencia para fiscalizar las cuentas del Ejecutivo, y posteriormente, el control externo de la gestión financiera estatal en el ámbito parlamentario.

La Constitución Uruguaya vigente le faculta para vigilar la ejecución de los presupuestos y de toda la gestión financiera pública, mediante la intervención preventiva en los gastos y pagos. De acuerdo a Flores-Dapkevicius (2010) el Tribunal se halla integrado por siete miembros designados por la Asamblea General, con competencias administrativas, por lo tanto, no se trata de un tribunal en el sentido jurisdiccional.

En el Ecuador, en cambio, el órgano de control externo es la Contraloría General del Ecuador, cuyos antecedentes remotos, los encontramos en la Real Audiencia de Quito, en la Gran Colombia e inicios de la vida Republicana. La Ley Orgánica de Hacienda de 1927, crea el primer organismo de control fiscal, la Contraloría General de la Nación, con funciones de compilar cuentas y ser la oficina central de la contabilidad del Estado y que posteriormente será reemplazada por la Contraloría General del Estado (2009).

En la Constitución ecuatoriana vigente, en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, y en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado se establecen competencias para el control de las operaciones financieras y administrativas de las entidades públicas o privadas que manejen recursos estatales, mediante exámenes especiales, auditorías financieras y operacionales, así como la de determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal (Contraloría General del Estado, 2009). En torno a su estructura, la Ley Orgánica prescribe que el Contralor General del Estado es la máxima autoridad de control gubernamental y auditoría de la gestión pública, y luego el Subcontralor General del Estado que será designado por el Contralor General.

Tribunales de Cuentas, Transparencia y Recursos Públicos

La gestión pública ha evolucionado desde un modelo burocrático hacia un enfoque orientado a los resultados, que no se centra ni en los insumos del proceso, ni en la legalidad del accionar, sino más bien en los resultados e impactos de las acciones gubernamentales. A su vez, las mejoras en la gestión gubernamental introducidas por ese nuevo paradigma han incorporado los objetivos de economía, eficiencia, eficacia, ejecutividad y efectividad (5 E) al desarrollo del accionar estatal, y a la medición del empleo realizado de los dineros públicos que financian al mismo (Milt, 2014)

Es relevante entender que en Iberoamérica el control de los recursos públicos es un principio de transparencia. Martínez (2016), se refiere al control interno y la integridad expresando que, aunque puedan parecer conceptos separados, desde la perspectiva de la auditoría gubernamental, son una misma idea, el control interno es un proceso preventivo y otorga una seguridad razonable de que las actividades organizacionales están encaminadas al logro de los objetivos y metas, así como garantiza el cumplimiento del marco jurídico aplicable y salvaguarda los recursos públicos.

Asimismo, se reconoce cinco niveles o componentes del control interno: ambiente o entorno de control, administración o evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o seguimiento; complementa su idea refiriéndose a la integridad, vista desde el ámbito organizacional, se refiere al establecimiento de pautas de comportamiento organizacionales basadas,

esencialmente, en principios emanados de las leyes, así como de la regulación interna de cada dependencia.

De esta manera, se asocia el concepto de integridad con la honestidad o rectitud de cada persona, y al referirse a los funcionarios públicos conceptúa a la integridad como el apego a un determinado código de valores que incluye tanto principios de aplicación general, como legalidad y transparencia.

Desde este contexto, la gestión de los dignatarios, directivos, funcionarios, servidores y empleados que conforman los entes gubernativos y empresas públicas en el uso y manejo de los bienes y dineros del estado, debe regirse bajo el principio de ética y transparencia que garantice a los ciudadanos que su retribución por el pago del servicio público, bajo la modalidad de impuestos, tasas, contribuciones, es bien controlada e invertida. Surge entonces dos variables importantes: Transparencia y Control, que han sido abordadas y analizadas en las contralorías y tribunales de cuentas, siendo la base para dar un giro en la organización de estas entidades, que garanticen eficiencia, eficacia, economía en el control y la auditoría (Flores & Rivas, 2012).

En la misma línea del pensamiento de Milt, (2014), refiriéndose a los controles tradicionalmente aplicados por el tribunal de cuentas provincial, Argentina, al gasto público y la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de los objetivos de los entes gubernamentales menciona que, el control en forma tradicional en el sector público ha estado enfocado a comprobar el cumplimiento de la legalidad y la regularidad contable financiera del accionar gubernamental (Fonticiella, 2005), cumplidos los requisitos que marca la ley y respetadas las reglas de procedimiento, se acepta implícitamente que el sector público está consiguiendo adecuadamente los objetivos que lo legitiman, es decir, está actuando lógicamente.

Expresa, además, que con los controles tradicionales sólo podemos aseverar que el gasto público se efectiviza, pero no se gestiona. Por lo tanto, bajo esta mecánica se han mantenido estructuras, procedimientos y organismos ineficaces. Frente a ello, la ciudadanía se encuentra cada vez mejor informada, y es más exigente en términos de racionalidad del gasto público y rendición de cuentas respecto a la racionalidad del accionar estatal en el uso de sus dineros públicos.

Al respecto podemos decir que los Tribunales de Cuentas, aportarán a transparentar la gestión de los recursos públicos con la adopción de procedimientos de control que no se limiten a determinar la legalidad del gasto público, sino adoptarán estructuras organizativas y auditorías que permitan establecer el grado en que la ejecución del gasto o el uso de los recursos contribuyó al cumplimiento de los objetivos, transparentando los resultados a la ciudadanía.

Viloria (2009), se refiere a la independencia del auditor como la base fundamental que da confianza al trabajo de auditoría, concepto que ha sido regulado con la normativa de auditoría que disciplina su proceso, lo que crea una discusión sobre las condiciones para que se dé, y las posibles amenazas a las que se expone en el ejercicio profesional el auditor para mantener la independencia de su trabajo.

En esta línea del pensamiento, los organismos encargados del control de los recursos públicos, cuyas facultades de accionar se encuentran determinados en las constituciones de cada país de Iberoamérica, deben contribuir a la transparencia en

el control y al cumplimiento de sus objetivos constitucionales, adoptando estructuras que le permitan reflejar que los procedimientos que les corresponde ejecutar tanto en el ejercicio de la auditoría propiamente dicha; cualquiera que fuera su modalidad, financiera, de gestión de cumplimiento, desempeño, entre otras, se la haga bajo una estructura organizativa independiente.

La Constitución de la República del Ecuador, establece las funciones de la Contraloría General del Estado, como el ente de control que ejecuta la auditoría gubernamental, y le otorga la facultad de determinación de responsabilidades, actividad predeterminada que es efectuada en primera instancia por los auditores gubernamentales.

En esta línea jurídica se debe diferenciar el control y la predeterminación de responsabilidades en donde el Auditor Calificado en cumplimiento de la normativa de auditoría realice su proceso de control y presente sus productos reflejados en el informe de auditoría con los controles de calidad correspondientes, a un cuerpo colegiado independiente que se encargue del análisis y predeterminación de responsabilidad y sanciones que ameriten, causadas en desviaciones derivadas de las acciones y/u omisiones en el cumplimiento de objetivos institucionales.

Es así, que la transparencia en el proceso de control, garantiza que los profesionales auditores a través de la auditoría sean independientes de un cuerpo colegiado que establezca responsabilidades y posibles sanciones pecuniarias, civiles e inclusive penales conforme al daño causado al aparato gubernamental.

Por consiguiente, estaríamos frente a la transparencia proveniente de la independencia en el ejercicio de auditoría, control de calidad de los productos de auditoría; y la libertad en el juzgamiento de los infractores a través de la predeterminación de responsabilidades. ¿Esta transparencia e independencia del control y la auditoría, se logrará con los tribunales de cuentas? Cid (2016), expone que la realización de auditorías constituye una pieza clave para la rendición de cuentas y la correcta gestión de los recursos públicos.

Es muy importante que el control de los recursos gubernamentales abarque diferentes dimensiones y sectores de las instituciones públicas en general y sin excepción. Menezes (2015), refiriéndose a, expresa que las Instituciones de Fiscalización Superior IFS, han asumido su rol de fiscalización históricamente, perfeccionándose en Tribunales de Cuentas que tuvieron su origen en los países de Europa Continental, por una parte, y por otra, en las Auditorías Generales de origen anglosajón, como se ha adoptado en el Brasil TCU y CGU.

En este contexto de razonamiento, se cita el modelo adoptado por Brasil en cuanto a la estructura de la Contraloría y Tribunal de Cuentas, indicado por Bittencourt, & Gesta (2015), y analizado desde el marco jurídico de la Constitución Federal, mencionando que la actuación del estado en sus poderes legislativo y ejecutivo, se enmarca en un modelo ideal direccionado, entre otros aspectos, por la moralidad; que coincide con lo dicho anteriormente por los investigadores por la transparencia, por la eficiencia, por la legalidad, por la publicidad y por la participación social, en este orden expresan que la actividad de control en Brasil debe estar en sintonía con el mandato constitucional y sus paradigmas, estableciendo dos niveles u órganos de control que garanticen transparencia a través del control de la corrupción, como son la CGU.- Contraloría

General de la Unión; y, el TCU.- Tribunal de Cuentas de la Unión responsables del control interno, y externo de los recursos federales.

Aspecto que es abordado con mucha justicia por Cid (2016), al expresar que una coordinación y colaboración estrecha entre el control interno y externo, es una práctica y promoción internacional exitosa, además al estar regulados y supervisados por las entidades fiscalizadoras - EFS aseguran la eficacia y debido cumplimiento de la fiscalización, por lo tanto el control y auditoría, en este contexto, se ha buscado fortalecer los sistemas de control interno en todas las esferas de la administración pública del Brasil, que son controladas a través de la CGU; y, conforme la Constitución Federal se crean órganos autónomos colegiados de naturaleza técnica y no jurídica, TCU que juzgan cuentas así como verificar la legalidad de los actos para el registro a partir de inspecciones y auditorías de naturaleza contable y financiera.

Menezes (2015), expresa que los tribunales de cuentas no poseen un modelo específico organizativo; sin embargo, al tener la característica de estar constituidos por un colegiado, garantiza un grado de independencia de los poderes legislativo y ejecutivo, lo que a su vez contribuye en la independencia y calidad del control, el ejercicio de la auditoría, contribuye a la rendición de cuentas de ente gubernativo, lo que sin duda genera confianza de los ciudadanos sobre el uso de sus tributos, que financian ya sea en gasto o inversión pública, concluye que en Brasil el Tribunal de Cuentas "ha experimentado un aumento de su autoridad a lo largo del siglo XX. Su mandato se amplió, sobre todo, en los períodos democráticos de 1946-1964 y el posterior a 1988. La Constitución de 1988 introdujo cambios sustanciales a su papel. Además, de la auditoría financiera y aspectos de efectividad, eficiencia y economía de los gastos público".

El control de los recursos públicos en España, se lo ejecuta a través de un Tribunal de Cuentas, estructurado con dependencia del Poder Legislativo, específicamente de las Cortes Generales de España, conforme expone Rivas & Ocampo (2006), es un órgano constitucional del Estado, creado por la constitución como el supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del Estado y del sector público. Señalan los autores que se distinguen con absoluta claridad sus dos atribuciones: Fiscalizadora y Jurisdiccional; lo que nos incita a concluir que las funciones de control a través de la auditoría propiamente dicha; y, de predeterminación de responsabilidad se encuentran plenamente delimitadas.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento citan que la primera atribución de fiscalizar consiste en comprobar si la actividad económica-financiera del sector público cumple con los principios de legalidad, eficiencia y economía. La función Jurisdiccional cumplirá el proceso de enjuiciamiento de la responsabilidad contable en que incurrieron los ciudadanos que ejercen la gestión pública que estuvieron encargados del manejo de los recursos y bienes públicos, este estamento además se encarga del resarcimiento, recuperación o dictaminar el acto indemnizatorio por el mal uso de los fondos públicos.

Conforme a los autores Rivas & Ocampo (2006) el Tribunal de Cuentas es el órgano técnico del control de los recursos públicos, los destinatarios de sus informes de auditoría son las Cortes Generales o en su caso los Parlamentos Españolas apoyan la gestión fiscalizadora a través del control político y parlamentario. Quedando como

un acto independiente del control, la función predeterminada de responsabilidades y recuperación de los recursos incorrectamente utilizados, malversación, a través de la Función Jurisdiccional.

Conclusiones

La cultura organizacional es uno de los factores que inciden en la planeación estratégica de las PyMEs. Además, facilita los cambios en algunas empresas hacia la innovación, comportamiento, pensamiento y forma de trabajar en los negocios.

Un equilibrio entre la cultura y la planeación estratégica organizacional genera una eficiente gestión empresarial, desempeñando un papel fundamental en la implementación de la estrategia. Las PyMEs utilizan los incentivos económicos con sus trabajadores, lo que se evidencia la necesidad de aplicar otras acciones que contribuyan al desarrollo y bienestar de los individuos dentro de este tipo de empresas. La comunicación escrita predomina en las PyMEs como los correos electrónicos. La motivación principal de las empresas es la incorporación de tecnología para dinamizar la cultura organizacional y el proceso de innovación al interior de la empresa. Las principales motivaciones para este cambio tecnológico tuvieron que ver con el impulso de las estrategias de competitividad y liderazgo de las organizaciones.

En las PyMEs existe una cultura de colaboración, donde la comunicación ayuda a la resolución de los conflictos por medio de estrategias comunicacionales. Los desafíos que se expusieron se relacionan a la promoción de su identidad en la revalorización de su cultura organizacional como base de la innovación.

Referencias

- Ascuá, R., Boscherini, F., & Salcedo, A. (2013). Como mejorar la competitividad de las PyMEs en la Unión Europea y América Latina y El Caribe. Propuestas de política del sector privado.
- Barros-Bastidas, C., & Turpo, O. (2020). La formación en investigación y su incidencia en la producción científica del profesorado de educación de una universidad pública de Ecuador. *Publicaciones*, 50(2), 167–185. doi:10.30827/publicaciones.v50i2.13952
- Barros, C., & Turpo, O. (2017). La formación en el desarrollo del docente investigador: una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 38(45).
- Calle, M., Cobos, S., González, M. J., & Vera-Reino, J. (2021). Propuesta de un modelo de innovación abierta a un sector de las Pymes de la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Uda Akadem*, 8, 342–373. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi8.447>
- Carillo Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 1(8), 66–73. https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/#redalyc_511653788007_ref37
- Carvache Franco, O., Camilo, F. C., Gutierrez Candela, G., & Véliz Salazar, G. (2017). La cultura organizacional para la innovación y el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) exportadoras del Guayas. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 11(3), 17–21.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional (Segunda)*. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). Transformación digital de las MiPyMEs. Elementos para el diseño de políticas.
- Falcones Suárez, G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador. <https://hsgm.saglik.gov.tr/depo/birimler/saglikli-beslenme-hareketli-hayat-db/Yayinlar/kitaplar/diger-kitaplar/TBSA-Beslenme-Yayini.pdf>
- Figueroa Soledispa, M. L., Parrales Reyes, J. E., & Nieto Parrales, D. A. (2021). Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, periodo 2006 – 2012. *Recimundo*, 5(2), 420–461. [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(2\).abril.2021.440-461](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(2).abril.2021.440-461)
- Gavilánez, M. I., Espín Oleas, M. E., & Arévalo Palacios, M. (2018). Impacto de la Gestión Administrativa en las PYMES del Ecuador. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–17. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- Gutierrez Díaz, J. H. (2021). Propuesta de un Modelo de Gestión de Diseño Vinculado a la Estrategia Competitiva en las Pymes del Sector Manufacturas del Mueble en Medellín. Universidad de Antioquia.
- Hoyos Zavala, A. E., & Lasso de la Vega González, C. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Retos*, 7(13), 59. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.04>

-
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 97–109.
- Llanos Encalada, M. del P., & Bell Heredia, R. E. (2018). Cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- López Fernández, R., Urquiola Sánchez, O., & Capa Benítez, L. B. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: Un estudio exploratorio. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 833–842. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.058>
- López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1995), 141–164. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>
- Mancheco-Saá, M. J., & Albán-Bautista, M. L. (2019). Competitividad Sistémica Empresarial, un término que define el rendimiento de mercados modernos. *Fipcaec*, 4(2), 559–577. <http://fipcaec.com/ojs/index.php/es>
- Menéndez, J. J., & Becerril, T. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera*, 7(2), 160–178.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Moreta, M. A. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia y Tecnología Al Servicio Del Pueblo*, 4(3), 171–182. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83>
- Ojeda Ramírez, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 16, 110–118. <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i16.203>
- Restrepo, L. E., Estrada Mejía, S., & Ballesteros, P. P. (2010). Logistical strategic planning for an Enterprise holding company. *Scientia et Technica*, 16(44), 90–95. <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1779/1189>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(24), 86–99.
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 1–22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89. <https://doi.org/10.21500/22563202.612>
- von Feigenblatt, Otto Federico (2007). *Japan and Human Security: 21st Century ODA Policy Apologetics and Discursive Co-optation* (2nd ed.). Delray Beach: Academic

Research International.

von Feigenblatt, Otto Federico (2009a). Anomie, Racial Wage, and Critical Aesthetics: Understanding the Negative Externalities of Japanese and Thai Social Practices. *Journal of Asia Pacific Studies*, 1(1), 69-75.

Zúñiga Santillán, X. L. (2018). Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las PYMES comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro , Ecuador 2012 - 2016 TESIS Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias. In Repositorio de Tesis - UNMSM. file:///C:/Users/pc1/Downloads/Zuniga_sx.pdf