Aplicación del Hexágono de Control Organizacional en una mediana empresa perteneciente al sector textil en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia.

Autores:

Carlos Julio Perlaza, Mayerlyn Córdoba Ocoró, Yeison Castaño y Yamile López Zapata

Contaduría Pública, Fundación universitaria Compensar

Proyecto fin de grado

Tutor:

Jairo Alberto Olarte Cabana

Santiago de Cali, noviembre 2022

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

Contenido

1. Introducción 8

2. Preguntas de investigación 8

3. Justificación 12

4. Objetivos 14

Objetivo general 14

Objetivos específicos 14

5. Marco De Referencia 15

Antecedentes 15

6. Marco Conceptual 16

Control organizacional 16

Prácticas y pruebas de control 17

Modelo de control en PYMES 17

Instrumentos de medición de riesgos en pymes 17

Sistemas de control interno 18

Componentes del control interno 18

Control externo 20

Modelos y mejoras de control 21

Diagnóstico 22

Plan de acción 22

Responsabilidad Social Empresarial 23

Creación de valor en innovación y gestión ambiental 24

7. Marco Contextual 26

¿Quiénes somos? 26

Clientes 28

Misión 28

Visión 29

Valores 29

Reseña Histórica 30

Sector económico 31

Organigrama 34

8. Marco Legal 35

9. Metodología 36

Investigación descriptiva 36

Tipo de enfoque de la investigación 37

Método de investigación 38

Diseño de instrumentos para el levantamiento de información 39

Hexágono De Control Organizacional 41

10. Resultados 47

11. Conclusiones 72

12. Referencias 733

Lista de Figuras

Figura 1. Pasos para la formulación de plan de acción 23

Figura 2 Comportamiento de la Producción Textil y Marroquinería 33

Figura 3. Organigrama Calitex s.a.s. 34

Figura 4. Aplicación de Hexágono de control organizacional 47

Figura 5. Categoría control administrativo 48

Figura 6. Categoría Control Operacional 50

Figura 7. Categoría Control Contable 51

Figura 8. Categoría Riesgo ambiental 54

Figura 9. Categoría riesgos sociales 55

Figura 10. Categoría Riesgos Tecnológicos 57

Figura 11. Resumen de calificación en control organizacional 58

Lista de tablas

Tabla 1. Plan de acción. 68

Resumen

El control organizacional es un elemento estratégico para mantener los procesos alineados a los propósitos misionales de las empresas. Este trabajo de investigación tiene como fin analizar las deficiencias en los procesos de control en una empresa del sector textil de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, donde a su vez, se pretende diseñar una propuesta de modelo de control para mejorar la calidad de estos, capaz de tener una visión integradora entre las áreas. Metodológicamente la investigación cuenta con alcance descriptivo, enfoque cualitativo y se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta En el desarrollo de la investigación, inicialmente se determinó la situación actual de la empresa frente a los procesos de control, luego se aplicó la herramienta Hexágono de Control Organizacional a través de una lista de chequeo que ayudo a realizar un diagnóstico general de la situación de la compañía, identificando los puntos críticos y sensibles en los cuales se enfocó la metodología propuesta para la realización del diseño de un modelo de control interno.

Palabras clave: Control interno, planificación, organización.

Abstract

Organizational control is a strategic element to keep processes aligned with the mission of the company. The purpose of this research work is to analyze the deficiencies in the control processes in a company of the textile sector in the city of Santiago de Cali, Colombia, where at the same time, it is intended to design a control model proposal to improve the quality of these, capable of having an integrating vision between the areas. Methodologically, the research has a descriptive scope, qualitative approach and a survey type measuring instrument was used. In the development of the research, initially the current situation of the company was determined regarding the control processes, then the Hexagon of Organizational Control tool was applied through a checklist that helped to make a general diagnosis of the company's situation, identifying the critical and sensitive points on which the proposed methodology was focused for the design of an internal control model.

Key Words: Internal control, planning, organization.

1. Introducción

La aplicación del Hexágono de Control Organizacional en una mediana empresa perteneciente al sector textil en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, pretende generar una contribución que permita minimizar errores y mejorar el rendimiento de los procesos en esta; cabe resaltar que un sistema de control interno es una herramienta de gestión que tiene como objetivo prevenir posibles riesgos que afecten a la entidad y por ello, el interés de ahondar en dicha temática.

Adicionalmente, él control interno es el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que coordinados entre sí buscan proteger los recursos de la entidad, además de prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa**,** esto, en torno al cumplimiento de los objetivos planteados en un determinado tiempo. Actualice, (23 de julio 2021). Por lo anterior, se puede inferir que un buen sistema de control interno permite que la organización se concentre en las operaciones de la entidad y en la consecución de sus objetivos de rendimiento.

También, es significativo anotar que todo procedimiento debe ir debidamente documentado, estructurado y soportado para poder generar el cumplimiento de cada área de trabajo y los posibles riesgos que cada una pueda contener, así mismo, considerar la identificación de las recomendaciones necesarias para el buen funcionamiento, crecimiento y obtener los resultados esperados.

Para este trabajo de investigación se toma el caso de la empresa CALITEX S.A.S, cuyo objeto social es la confección de prendas de vestir, en la cual se logró identificar que no cuenta con un sistema de control organizacional, lo que ha generado que en ocasiones existan reprocesos y pérdida de tiempo en producción, lo cual se traduce en un escenario de destrucción de valor.

Con el fin de determinar los posibles problemas que ocasiona la falta de un sistema de control organizacional en la empresa, se realiza una descripción de cada una de las áreas de trabajo.

Departamento de contabilidad

Se logra evidenciar que no se cuenta con un cronograma establecido para realizar el cierre contable, ni la emisión de estados financieros, los cuales solo son emitidos cuando son solicitados por la gerencia, alguna entidad financiera o comercial. Por otro lado, lo relacionado con los descuentos a clientes no tiene estipulado los tiempos de recaudo, lo que genera que en ocasiones los clientes se tomen descuentos que no están autorizados; igualmente, se realizan pagos a proveedores en efectivo que solo se reportan al final del día cuando se realiza el cuadre de caja, lo que genera que las cuentas por pagar no estén actualizadas, pudiéndose incurrir en el error de realizar pagos dobles a una misma obligación.

Departamento de gestión humana y salud ocupacional

En cuanto a esta área se evidencia que un factor de alta incidencia es el que corresponde al ausentismo laboral, lo que ha generado que debido a este la producción se atrase; el

departamento de recursos humanos hasta la fecha no cuenta con ningún tipo de procedimiento que permita determinar cuál es la causa de esta problemática, tampoco se realizan capacitaciones al personal, no se cuenta con un sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo formal, y cuestiones mínimas como las pausas activas no se tienen presentes en el día a día.

El sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo solo se tiene documentado, pero no se cuenta con el personal idóneo para su gestión.

Departamento comercial

En esta área no se tiene una programación, ni procedimiento para cumplir con los requerimientos de los clientes, no se cuenta con un estudio o actualización de datos de los mismos, no se tiene establecida una política que determine el tiempo permitido para las devoluciones, lo que ocasiona que estás se reciban sin importar el tiempo que haya transcurrido desde la entrega de la mercancía.

Con respecto a los pedidos de los clientes, se maneja un formato de contrato de fabricación en el que se debe registrar la referencia, el color y la cantidad requerida, en muchas ocasiones esta información se encuentra incompleta generando confusión y que no se pueda proceder a la correcta producción y entrega.

Otra falencia encontrada tiene que ver con la facturación por sistema de punto de venta (POS), pues al llegar un cliente y solicitar factura electrónica se debe direccionar dicha petición al

departamento comercial, debido a que el personal del punto de venta no cuenta con la capacitación para realizar la misma.

Departamento de desarrollo

Actualmente la compañía cuenta con redes sociales, pero no se tiene designado ninguna persona que haga uso de ellas, lo cual ha generado que la compañía no sea fuerte en este tema y no entre en la era de la tecnología, lo cual genera perdida de nuevos clientes e ingresos.

Departamento de producción

Este departamento no aplica debidamente los procedimientos necesarios para evitar riesgos y errores con relación a las materias primas; dentro de las falencias de esta área se encuentra que al llegar las telas y suministros, no son revisados por falta de tiempo o personal, lo que ocasiona que a veces se incurra en atrasos, debido a que cuando se hace la revisión de las mismas, existen imperfectos en las materias primas, llevando a que se deban realizar devoluciones a los proveedores y esto a su vez ocasiona que hallan retardos en el cumplimiento de los requerimientos de la planta de producción.

Adicional a esto, la persona encargada de la creación de los ítems de materia prima es la misma persona encargada de tesorería, la cual en ocasiones no cuenta con el tiempo para realizar esta actividad, generando un retraso en la entrada de la mercancía al sistema.

El inventario no está actualizado a tiempo, ya que las salidas de materia prima no se realizan en el momento que son requeridas, sino que, al final de la semana, esto no solo afecta al área de producción sino también al departamento contable, generando que lo concerniente a los costos no sean fiel a la realidad, adicionando que el encargado de este proceso, que es el ingeniero industrial, posee otras responsabilidades respecto al control de los tiempos de confección de la planta. De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la falta de actualización de la información a tiempo se ve afectando los procesos del sistema de control organizacional generando que tanto la información física como digital no sea fiable.

Otra falencia detectada es que no se realizan inventarios periódicos, que permitan determinar las existencias en bodega y por el contrario solo se realiza un inventario anual, lo que ha generado que la información contable y financiera no sea real.

2. Pregunta de investigación

De acuerdo con los argumentos expuestos, se presentan las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué prácticas de control se pueden proponer a la empresa tomada como estudio de caso según las mediciones realizadas?

¿De qué manera puede ser aplicado el Hexágono de Control Organizacional en una mediana empresa perteneciente al sector textil, en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia?

3. Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la aplicación de la herramienta Hexágono de Control Organizacional a una empresa del sector textil de la ciudad de Cali; con este, se busca analizar las diferentes debilidades u oportunidades de mejora que tiene la compañía y diseñar una propuesta de prácticas de control que permita la gestión de los riesgos identificados.

De acuerdo con lo anterior, la aplicación del Hexágono de Control Organizacional como instrumento de recolección de información, permite conocer las debilidades y oportunidades de mejoras que tiene la organización, esto se logra mediante indicadores que muestran los factores de alto riesgo, brindando fiabilidad para la toma de optimas decisiones. Esta herramienta, se caracteriza porque posee un cuestionario que tiene como fin evaluar el Sistema de control interno o control organizacional, permitiendo de esta manera conocer los puntos críticos o vulnerables; logrando así crear estrategias de mejora para estos.

Por otra parte, dentro del sector textil es una herramienta muy útil y mucho más para la compañía estudio de caso de esta investigación, pues como ya se ha mencionado, la falta controles organizacionales dentro de la empresa estudiada ha ocasionado que el rendimiento de la misma no sea optimo y no cumpla con lo planeado por la gerencia. Por lo anterior, la organización debe implementar prácticas de control eficientes que les permita enfrentarse a los cambios variados y rápidos que trae el mundo hoy en día, garantizando el cumplimiento de los objetivos y promoviendo de esta manera que el control interno se convierta en un método funcional de eficacia y responsabilidad ante el ente económico, logrando así un trabajo exitoso y de calidad ante la

sociedad, cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables. Por esta razón, la aplicación de la metodología seleccionada (Hexágono de Control Organizacional) favorecerá a la organización en general, ya que se llevarán a cabo una serie de mejoras facilitando los procesos de cada departamento y así mismo generando una información más confiable, oportuna y precisa.

4. Objetivos

Objetivo general

Aplicar el hexágono de control organizacional en una mediana empresa perteneciente al sector textil, en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia.

Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico que permita identificar los diferentes riesgos presentes en la organización.
- Identificar los puntos críticos de control con el fin de determinar los mecanismos necesarios que permitan dar respuesta a los riesgos.
- Diseñar una propuesta de prácticas de control organizacional que permitan la gestión de riesgo en la empresa estudiada.

5. Marco De Referencia

Antecedentes

En esta sección del documento se describen los antecedentes vinculados con el campo de investigación, se ha realizado una recopilación de estudios con el fin de lograr una propuesta de mejora útil para la organización, teniendo como base estudios realizados y justificados con anterioridad, los siguientes trabajos tienen como tema central el control interno basado en diferentes modelos, sin importar el sector económico de las empresas.

El aporte hecho por Acosta y Ariza, (2007) refiere un nivel de significancia amplio para el desarrollo de este trabajo investigativo, pues realizaron un diagnóstico mediante la instrucción del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO) y posteriormente una propuesta de mejoramiento a los procesos del sistema de control interno de una empresa donde se pueden determinar falencias, fundamentadas principalmente en que no se ha realizado con anterioridad un análisis del sistema de control interno y un plan de mejoramiento en el cual se busca recoger información de la entidad, procesarse y plantear mejoras en el cual le ayuden a minimizar los errores y priorizar riesgos de alto niveles.

Por su parte, Correa y Chaparro (2015) en su investigación propusieron una mejora en el sistema de control interno existente en la organización, tras su desarrollo, identificaron como resultado ciertos factores de riesgos y falencias en el proceso, los cuales afectan las expectativas de rendimiento y productividad, estableciendo diversos mecanismos de control para su gestión.

6. Marco Conceptual

Seguidamente, se describen algunos conceptos considerados relevantes para el desarrollo de la investigación en curso.

Control organizacional

Se puede comprender como el proceso continuo de verificación de cumplimiento de la misión, objetivos y estándares en pro de la evolución positiva de la organización. El control organizacional se basa en establecer estándares, evaluar desempeño, comparar desempeño vs estándar y aplicar medidas correctivas, preventivas y concurrentes. También, se puede inferir que el control es el monitor de la organización para hacer efectivos los objetivos.

Adicionalmente, la aplicación de sistemas de control como evaluación muestra la relación y la incidencia entre el balance sostenido y el equilibrio de los intereses de los participantes en el ámbito organizacional (Sunder, 2005), esto último, dado que el control minimiza situaciones problemáticas por déficit en la administración. Por lo tanto, Sunder, (2005) realiza la comparación entre el control en las organizaciones y el control de las organizaciones; el primero refiriéndose al manejo ejercido sobre participantes de las diferentes áreas en la organización, en cambio, el último concepto desde la perspectiva visual y experimental como instrumento de dominación destacando intereses particulares sobre los generales Sunder, (2005).

Prácticas y pruebas de control

Se comprende que las pruebas de control tienen como objetivo principal brindar seguridad razonable de acuerdo a los procedimientos salvaguardando que son eficientes, por ello, y de acuerdo con el Hexágono de Control Organizacional, para lograrlo es importante considerar los riesgos de control altos para establecer un plan de acción o acciones de mejoras, es decir, prácticas de control.

Modelo de control en PYMES

El modelo de control interno en pequeñas y medianas empresas (PYMES) deberá priorizar en monitorear y minimizar los riesgos de la organización, con el apoyo de procedimientos eficientes y eficaces encaminado al cumplimiento de los objetivos en la organización y de esta manera, prevenir la malversación de fondos, incumplimiento de normas vigentes, perdida de activos, fraudes y entre otros tipos de riesgos.

Instrumentos de medición de riesgos en PYMES

Según Piña (2016) “los riesgos han evolucionado y su estudio adquiere mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial” (p.13), justificación por la cual es necesario conocer y tener en cuenta los modelos de control interno para que mejoren continuamente condiciones en la empresa, como: evaluar y gestionar mejoras en los controles, la eficacia y eficiencia operativa, mayor probabilidad de cumplimiento de logros y objetivos, identificar una planificación confiable

encaminada a brindar soporte en las decisiones, identificación y reconocimientos en los riesgos organizacional.

Sistemas de control interno

Se considera y es muy importante que todas las empresas cuenten y manejen un sistema de control interno, ya que la modernización, la economía y competencia obliga a muchas organizaciones a diseñar, aprobar e implementar distintos procedimientos de control, para determinar y cumplir con los objetivos como tal. El sistema de control interno permite desarrollar una serie de actividades las cuales ayudarán a la toma de decisiones y en este sentido, ante la necesidad de avanzar y cumplir con cada uno de los objetivos propuestos, el implementar un sistema de control interno debe proporcionar seguridad en todas las actividades que realiza la organización para evitar y mejorar los errores que se puedan presentar. Dentro de este contexto, Ortega *et al.* (2017, p .2) mencionan que, "un error en su evaluación puede ocasionar una distorsión de alta incidencia en la situación financiera y en la determinación de los resultados de las operaciones."

Componentes del control interno

El control interno está integrado en todos los procesos de un ente económico y forma parte fundamental de la planeación, ejecución y desarrollo de las actividades que tiene como tal. Por lo tanto, los componentes del control interno entre sí tienen mucha conexión, los cuales sirven para dar el cumplimiento y resultados que esperan en la organización.

Según Rodríguez (2013), los componentes del control interno son los siguientes y se encuentran dentro del marco temático desarrollo, así:

Entorno o ambiente de control

Este componente resalta la disciplina y estructura de la organización para llevar a cabo todos los objetivos definiendo este su nivel de autoridad y responsabilidad. Al analizar este componente por parte del auditor tenemos un dato importante que resaltar Rodríguez, (2013), compromiso con la competencia: La empresa toma medidas para que su personal operativo y directivo conozca cómo realizar su trabajo de una manera eficiente y adecuada.

Proceso de valoración del riesgo de la entidad

Este componente de proceso de valoración del riesgo consiste en realizar una auditoría donde se evalúe el debido proceso interno donde la organización podrá identificar los posibles riesgos para realizar una toma de decisiones correcta.

Sistemas de información

Este componente se relaciona con base de la organización, teniendo en cuenta su software, personas, procedimientos y manuales, con los que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos y una solución a los riesgos.

Actividades de control

Las actividades de control son el reflejo de las políticas y procedimientos de la organización, teniendo en cuenta que es una de las bases más importantes para mitigar riesgos y obtener buenos resultados en los objetivos de la organización. Cabe recalcar que tiene una serie de controles, los cuales pueden ser; preventivos, detención, compensación y dirección.

Seguimiento (o monitoreo) de los controles

Este componente es el encargado de llevar un seguimiento o monitoreo de todas las actividades de la organización, teniendo en cuenta sus políticas, procedimientos y lineamientos establecidos por la organización, también le permite saber si los controles que están utilizando son los adecuados y si su funcionamiento se está realizando acorde a cada área de trabajo para así mismo cumplir y obtener los resultados esperados.

Control externo

El propósito de control interno también abarca una parte del concepto de control externo que tiene mucha relación en la organización con los controles internos que esta tenga en funcionamiento. Es vital la importancia que se debe tener en consideración que “uno de los principales retos del campo de la estrategia ha sido el desarrollo de herramientas que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas” Padilla, (2018, p. 92), por tal razón, es fundamental saber que al realizar un análisis político, económico, social y tecnológico (PEST) en

el que se evalúan los cuatro factores externos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta que van relacionados con la organización para detectar sus fortalezas y amenazas, siendo dicha matriz una herramienta sencilla que le permite a una organización analizar los principales factores externos que influyen en sus operaciones, con la finalidad de llegar a ser más competitiva y así lograr diferenciarse y posicionarse en el mercado.

En un enfoque similar, es clave determinar que los controles externos se realizarán para implementar mejorías en los procesos internos de la organización, teniendo en cuenta que la idea principal es cumplir con los objetivos propuestos para obtener los resultados esperados.

Modelos y mejoras de control

"Los sistemas de control son un conjunto de elementos unidos y en interacción funcionales de administrar, ordenar, dirigir y regular el comportamiento de otro sistema con el objetivo de minimizar los errores, permitiendo el alcance de los objetivos" (García, 2013). El descuido y el desinterés de la información suele ser la causa de muchas inconformidades en las organizaciones, en donde se requieren seguir procesos de control y análisis que brinde soporte para establecer guías que faciliten y delimiten un buen control, es así, como formalizar modelos y mejoras al control se convierte en el vehículo que promueve un lugar estratégico para el control y eleva su compromiso a todos los actores o miembros de una organización. En síntesis, un sistema de control organizacional carente de herramientas (modelos o prácticas) para mejorarse a sí mismo, no contribuirá con las metas trazadas y representará poca creación de valor a la organización.

Diagnóstico

Según Mendívil (2010), el diagnóstico es un proceso analítico y sistemático en la evaluación real de los resultados, reconociendo componentes que influyan positiva o negativamente en el resultado con el objetivo, tiene como finalidad conocer de forma y analíticamente un proceso. Por su parte, Pierre (1994), en su cuadro comparativo sobre el diagnóstico, comprende el diagnóstico como el acto y arte de conocer a fondo el grado de participación y eficiencia en la gestión de la organización desde la administración. Fleitman, (1997) indica que el diagnóstico es la evaluación integral mediante el cual se estudian, y analizan las debilidades y amenazas de una empresa.

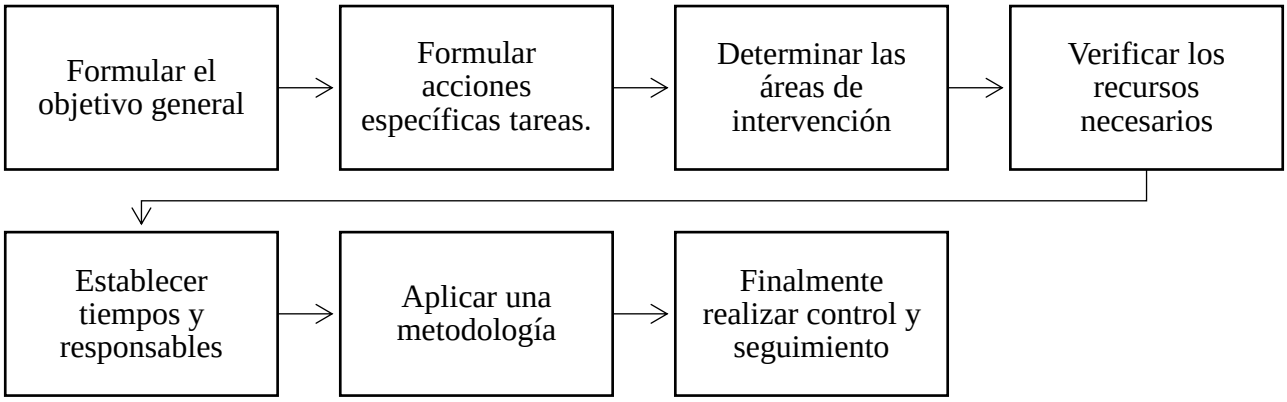
Plan de acción

Un plan de acción es un instrumento por el cual se planifican todas las acciones propuestas para la ejecución de actividades, esta permite trazar la ruta necesaria para la articulación entre áreas y alcanzar sus objetivos.

También es clasificada como un instrumento para la medición de oportunidades, anticipándose a las actividades que se van a realizar, como se harán, el tiempo en el que se desarrollarán y quienes serán los responsables de estas; así pues, esta es una forma eficaz y sencilla por la cual cualquier tipo de empresa u organización deberá implementar para evaluar resultados (Marrero, 2019).

Ahora bien, la formulación de un plan de acción o mejoramiento permite priorizar las actividades que tengan un retraso o estén con deficiencias, esta iniciativa contempla el reconocimiento de las más relevantes para cumplir con los objetivos propuestos por la compañía o por áreas. Finalmente, este instrumento genera una productividad mayor al colaborador, al asignarle metas frente a resultados, estableciendo plazos y responsabilidades que deben cumplir con el propositivo final de la estrategia general, en este sentido, el plan de acción es la forma de trabajar de manera coordinada y sincrónica hacia las actuaciones del rol de cada colaborador alineando los indicadores de gestión (García, 2018).

Figura *1*. Pasos para la formulación de plan de acción



Fuente: elaboración propia (2022)

Responsabilidad Social Empresarial -RSE-

En las organizaciones los niveles de responsabilidad social deben ser medidos acordes a un tipo de metodología o estrategias implementadas por la gerencia, con el fin de controlar todas las actividades de planeación estratégica con la gestión empresarial, de manera que se cree valor

en el mercado y logre una competitividad esperada, siendo elocuente con lo que expone Salcedo, (2019), donde los grupos de interés <<agentes>> toman gran importancia dentro de su función como responsables de generar una visión económica, social y ética, donde el actuar debe estar guiado en un enfoque de trabajo en equipo y todos exponen sus esfuerzos en función de un propósito común para beneficio no solo de la empresa sino del entorno que los rodea, es decir, una sábana de impactos positivos para la sociedad como eje de un sistema económico (Silva *al et.* 2013).

Creación de valor en innovación y gestión ambiental

Siendo elocuentes con el discurso de la RSE, resulta necesario atenuar el concepto de valor compartido que hoy en día las empresas direccionan directamente el éxito del negocio con el impacto social, pues para que este ocurra no solo se necesita de un certificado o el cumplimiento de la norma, si no que va más allá de un compromiso moral que relaciona las metas sociales y ambientales en un círculo vicioso que necesita ser alimentado por estrategias sostenibles dentro de un desarrollo creativo para la desvinculación de lo gratuito y la caridad, para conducir los negocios a un crecimiento exponencial entre las variables que participan, como lo son la productividad y la innovación en términos de factores internos y externos, por ejemplo, proveedores, colaboradores, entorno, infraestructura y logística que intervienen para la consecución de los objetivos misionales entre las organización, donde para ello el bienestar resulta fundamental ante los resultados que se quieren lograr durante un componente académico en el que la inversión en investigación, desarrollo y tecnología (I+D+T), permitirá asegurar una disposición de ayuda desde lo empresarial hacia lo social.

Esta visión de la RSE finalmente contribuye a explicar el papel de las organizaciones responsables como partícipes en la creación de valor para la sociedad, lo cual no niega su responsabilidad económica, todo lo contrario, la acepta como importante y necesaria para la contribución a los demás agentes, pero añade la idea de que su actuar debe encaminarse a aportar, al igual que los demás grupos contribuyen desde su espacio. Es una visión holística y actualizada que toma los intereses de los diversos grupos y propende por esfuerzos unificados y una visión común de sociedad.

Tabla 1. Medida general de evaluación RSE-Desempeño social empresarial

Relación	**Variables**	**Indicadores**
Psicológica	Clima laboral	Nivel de bienestar
económica	Evaluación del desempeño	Eficiencia = productividad
Normativa/ Jurídica	Tipo de publicidad	Quejas y Reclamos
Económica	Creación de valor	Planes y estrategias
Ética / sociológica	Inclusión social y laboral	Sociodemográficos
Económica estratégica	Desarrollo sostenible	Impacto ambiental (Uso de los recursos)
Normativa/ Jurídica	Políticas organizacionales	Informes técnicos en relación con a la norma GRI, AA100, CSR-EFQM, SA8000, ISO 26000 e ISO 9001:2015.

Fuente: elaboración de los autores, basada en Vergara (2016).

7. Marco Contextual

¿Quiénes somos?

CALITEX SAS, es una empresa manufacturera, ubicada en la Ciudad de Cali, que principalmente se dedica a confeccionar prendas exteriores para la mujer, con clientes nacionales y del exterior, bajo la marca Mattie y trabaja en producción sobre 2 temporadas "colección primavera" cuyo objetivo principal es "la fiesta de madres", y "colección fiesta" donde el cubrimiento son las festividades de fin de año. Adicional, la empresa trabaja en confecciones administrativas y asistenciales, los cuales han hecho que la empresa sea reconocida como una opción principal para dotaciones empresariales y hospitalarias.

Para estos aumentos de producción, el esfuerzo y la colaboración del personal son factores claves para el éxito, debido a que trabajar en la producción de dotaciones administrativas y asistenciales, han logrado dar un crecimiento y reconocimiento en el sector de dotaciones.

Como se ha mencionado anteriormente, esta empresa inició sus labores en el año 1973 con la confección de ropa popular, estampados y franelas; en el año 1978 tuvo un cambio significativo cuando se trasladó a su actual sede y desde entonces se implementa el proceso de elaboración de prendas exclusivas para ser abordadas y transportadas con la marca MATTIE. Durante los años 2005 y 2006 la empresa realizo un cambio estratégico como respuesta al comportamiento del mercado, aspectos tales como la infraestructura, la fabricación, y la administración, fueron claves

para el éxito que ha tenido la compañía hasta hoy, gracias a esto se logró la expansión a centros comerciales, y la creación de alianzas estratégicas, adicional a esto, se crearon estrategias para analizar el cliente esto con el fin de identificar expectativas no satisfechas.

CALITEX S.A.S es una empresa 100% colombiana con más de 40 años de experiencia en el mercado, en encaminada a ser una marca reconocida por la calidad de sus materiales, exclusividad en sus diseños y los altos estándares de calidad.

La figura de la mujer le ha permitido a la marca desarrollar una la línea de dotaciones ejecutivas y secretariales; la cual ha conseguido que sus clientes se sientan satisfechos con la imagen proyectada.

El valor agregado que la marca genera a sus clientes es el de conocer y entender sus necesidades, lo cual lo ha llevado a ofrecer un servicio integral en el desarrollo y confección de la imagen corporativa; brindando asesoría personalizada en colores, telas y diseños; adaptando las tendencias actuales al requerimiento del cliente, tales como:

- ✓ Uniformes 100% lavables en casa.
- ✓ Servicio personalizado en toma de tallas y entrega.
- ✓ Fabricación de todas las tallas.
- ✓ Infraestructura con tecnología de punta.

Cuenta con un personal idóneo en el área de producción, manejo de base textiles y creatividad, para darle a los clientes un producto de alta calidad, con los últimos lineamientos de bioseguridad y avance tecnológico, cumpliendo con todos los requerimientos del Ministerio de Salud y secretaria de Salud Pública.

Para el mercadeo a nivel nacional cuenta con varios representantes de ventas, los cuales cubren todo el territorio nacional; Logrando así que nuestros productos se encuentren disponibles en centros comerciales de todo el país.

Clientes

Los clientes principales son mayoristas, a través nuestro punto de venta se realiza la recepción y distribución de mercancía a todas las ciudades donde contamos con un representante de ventas.

Misión

Calitex S.A.S, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de ropa exterior femenina y la misión es ser una empresa rentable, generando valor para los accionistas, desarrollo personal y prosperidad a los empleados, ofreciendo valor a nuestros clientes y satisfacción al consumidor final. Nuestro compromiso con los consumidores, proveedores, empleados y socios nos obliga a mejorar nuestras relaciones, creando una fidelización y un sentido de pertenencia que conlleve alcanzar un beneficio para todos, por lo cual debe mantener un mejoramiento continuo

en los procesos gerenciales, operativos y de soporte dirigiendo la atención a las señales del mercado con el objetivo de dar una respuesta ágil y eficiente.

Visión

En Calitex S.A.S. brindan la oportunidad a la mujer de mejorar su autoestima y apariencia personal, luciendo finas prendas de nuestra línea MATTIE la rectitud y seriedad en los negocios, así como la ética honestidad constituyen pilares fundamentales de nuestros valores y creencias. El respeto por la gente y el sentido de pertenencia de todos cuánto laboramos y formamos parte de la familia Calitex S.A.S. es fundamental que en nuestras relaciones laborales e interpersonales debamos mantener el liderazgo a nivel nacional en la ropa exterior femenina a precios competitivos. Nos comprometemos a mantener una constante búsqueda de la mejor tecnología existente para la organización, queremos vender la imagen y los productos de nuestra empresa hacia los mercados externos, por eso nos proponemos para los próximos años entrar en los mercados más exigentes de la moda femenina.

Valores

- **Compromiso:** Surge de la convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a cargo, el compromiso permite pasar de las promesas a los hechos, generando resultados y beneficios tangibles
- **Satisfacción total:** De las necesidades y expectativas de los clientes mediante el suministro oportuno de servicios confiables y de la más alta calidad.

- **Alta productividad:** Expresada en una dedicación permanente por la eficiencia de los procesos, analizándolos continuamente a la luz de los deseos y expectativas de nuestros clientes para reducir los pasos que no agregan valor y mejorar los restantes.
- **Desarrollo integral y trabajo en equipo:** La satisfacción, el aprendizaje continuo en todas sus formas de nuestros colaboradores como fuente de desarrollo empresarial.
- **Trabajo en equipo:** Como medio que asegura el desarrollo del liderazgo y la inteligencia colectiva.

Reseña histórica

Fue creada en el año 1973 donde obtuvo un gran crecimiento y auge, sin embargo, con el pasar de los años y los cambios en la economía, la globalización, los tratados de libre comercio y el contrabando, en el año 2000 tuvo una disminución en sus ventas y por ende su producción, lo que llevo a que prácticamente quedara en quiebra, pero gracias a los esfuerzos del Representante legal, la compañía hace reapertura de la planta de producción en el año 2013, desde entonces ha ido creciendo poco a poco con muchas dificultades, a esto se suma la falta de procesos de control interno organizacional que contengan los lineamientos y procedimientos definidos para fortalecer y crear unas buenas bases.

Con el pasar del tiempo Calitex S.A.S. se ha mantenido en la confección de prendas para dama de la marca Mattie llegando así a ser una de las marcas conocidas y de mejor calidad en la ciudad de Santiago de Cali.

Para el año 2020 debido a la emergencia Sanitaria que vivió el mundo entero por causa del covid-19, la empresa se vio obligada a crear una nueva estrategia para incrementar, y sostener sus ingresos., y de la misma manera fortalecer su actividad económica; para esto se empezó a incursionar en la línea de dotaciones asistenciales y médicas para hospitales y clínicas de la ciudad de Santiago de Cali. Aprovechando este giro, la empresa retoma la línea de dotaciones administrativas, femeninas y masculinas.

Actualmente, la empresa está manejando las confesiones de ropa para dama, dotaciones administrativas y asistenciales con la marca MATTIE; Para la presentación de sus productos maneja 3 tipos de catálogos los cuales son: catálogo de moda, catálogo de línea administrativa y catálogo de línea asistencial.

Sector económico

La organización pertenece al sector de producción textil o manufacturación de prendas de vestir; Según el informe de la entrevista Econexia, el presidente de la cámara de confecciones y afines, Rodríguez, (2022, p. 1), afirmó que “el aumento en el precio del dólar ha sido una oportunidad para la producción nacional, ya que el producto importado ha dejado de ser tan competitivo en el mercado”.

La cámara de confecciones y afines destaca que en el año 2021 la producción del sector textil aumento en una cifra del 27% y por tal motivo las ventas incrementaron un 22% lo cual se aprovechó para que el sector textil recuperara los empleos que se perdieron en medio de la

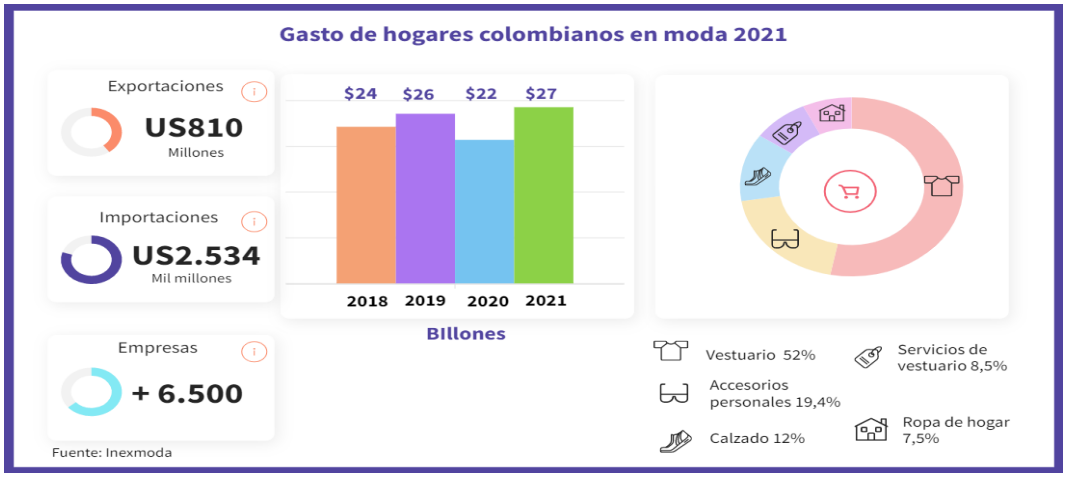
emergencia sanitaria del 2020. Frente al tema de las exportaciones, confección y moda también surgieron cambios, aumentando por encima del 30 % entre enero y mayo del 2022, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

De igual manera, la creación e innovación de diseños, junto a las herramientas tecnológicas hacen parte esencial de la industria al generar mayor competitividad y productividad, teniendo en cuenta que el alza del dólar también afecto la parte de suministros como dice el presidente de la cámara de confecciones y afines “Si analizamos las cifras de Radar, encontramos que el impacto no ha sido significativo, por lo que hoy las empresas no han tenido que incrementar el valor de la mercancía o del producto” (Rodríguez, 2022).

Las ventas del sistema de moda seguirán aumentando en este año 2022 debido a que todo ha regresado a la presencialidad, generando aumento en la producción y venta de todo tipo de confecciones, Así mismo, las exportaciones colombianas de textiles y confecciones sumaron 118 millones de dólares entre enero y febrero del 2022, un 20% más que en el mismo periodo de 2021. En cuanto a las importaciones, se registró un crecimiento del 33% al sumar 446 millones de dólares en los primeros dos meses del año.

Tal y como lo muestra la siguiente figura 1 es un análisis del comportamiento de la producción textil y marroquinería que realizo el instituto de Inexmoda, el cual es un generador de herramientas de investigación en el sector textil.

Figura *2* Comportamiento de la Producción Textil y Marroquinería



Fuente: Tomada de (Inexmoda, 2022)

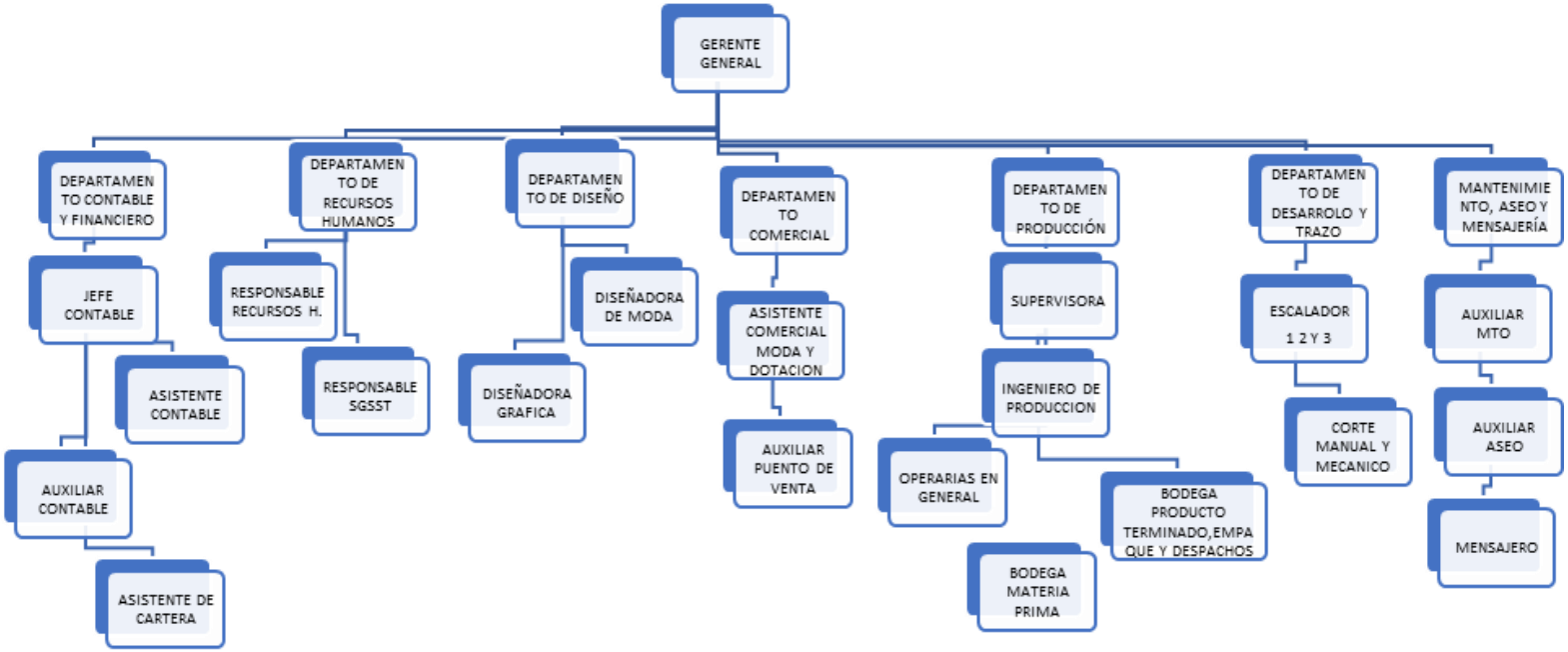
Como se analiza en la imagen anterior, es un estudio también nos muestra e indica que "los índices de producción y ventas de textiles, confecciones y calzado presentaron un buen comportamiento en enero, mientras que las ventas de marroquinería cayeron frente a enero de 2021 por la aparición de nuevas variantes que generó una disminución en la demanda de productos de cuero". (Inexmoda, 2022, p. 5)

En Colombia, cerca de 6.500 empresas de la industria textil y de la moda generan en promedio un millón de empleos de manera directa e indirecta, que contribuyen al crecimiento y desarrollo económico del país, (Inexmoda, 2022).

Organigrama

La empresa Calitex S.A.S. está organizada como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 3. Organigrama Calitex S.A.S.



Fuente: Calitex S.A.S (2022)

8. Marco Legal

Leyes con fuerza o respaldo constitucional (legislativo) y referentes o normas internacionales, sea el caso que aplique, que estén relacionados con el objeto de estudio.

Decreto 2420 de 2015: único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.

Ley 87 de 1993: Establece las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y dispone que el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará, entre otros aspectos, a la protección de los recursos de la organización y a la adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten y a la aplicación de medidas para prevenir, detectar y corregir las desviaciones que se presenten al interior y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

Artículo 12 de la Ley 87 de 1993: realiza la asignación a los jefes de control o auditores internos o quien haga sus veces, entre otras funciones, la competencia de verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la organización y proponer los correctivos que sean necesarios.

9. Metodología

La presente investigación corresponde a una investigación de tipo descriptiva.

Investigación descriptiva

Cuando se habla de una investigación descriptiva hacemos referencia a aquella que busca el "**qué"** del objeto de estudio, más que él **por qué.**

Como su nombre lo indica, este tipo de investigación busca describir y explicar lo que se investiga; La investigación descriptiva tiene como objetivo caracterizar a la población estudiada; realizar mediciones de forma autónoma o total sobre las teorías de las variables de estudio, pero sin especificar su relación.

Entre sus características más importantes se encuentran:

- Es un método de investigación observacional.
- Uso, mayormente, de metodologías de investigación cuantitativas.
- El objetivo es recopilar información de manera abundante. Por eso, son convenientes los métodos cuantificables.

Con este método se pueden estudiar casos particulares como un sujeto de la población; el cual brinda información detallada que resulta útil, sin embargo, no puede generalizarse ni

pronosticar los resultados a partir de los datos obtenidos. Esto debido a que puede haber un sesgo por parte del investigador.

La investigación se considera de carácter descriptivo, ya que, para obtener los datos de la organización objeto de estudio, se realizó la recolección de datos por medio de la herramienta de medición, hexágono de control, el cual nos ha permitido por medio de la encuesta conocer la empresa, logrando así plantear una propuesta para el control interno de la misma.

Tipo de enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque de tipo cualitativo, en tanto la información se recopila mediante la técnica de la encuesta, usando como herramienta el Hexágono de Control Organizacional, permitiendo la comprensión y conocimiento profundo del sistema de control interno de una organización del sector textil en la ciudad de Cali.

El objetivo de la investigación cualitativa es brindar enfoque metodológico que permita conocer y evaluar los riesgos del área contable, operacional, social, ambiental, tecnológico y administrativo; y con ello finalmente proponer mejoras al sistema de control interno; Buscando el cumplimiento de la visión y objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista estructural existen tres elementos principales que se deben tener en cuenta en la investigación cualitativa: comprender y/o conocer el proceso actual y funcionamiento del sistema de control interno mediante la recopilación de datos, identificar déficit o riegos dentro

del área de estudio mediante el análisis y presentar mejoras a los procesos del sistema de control interno.

Método de investigación

El método utilizado es analítico, ya que se orienta a observar y comprender los riesgos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta del Hexágono del Control Organizacional. Esta metodología es de orden secuencial, permitiendo brindar un plan de mejoras frente a las debilidades en los procesos del sistema de control interno.

La encuesta del Hexágono de Control Organizacional se realizó con la colaboración del Gerente y de la Contadora de la organización estudiada; esta encuesta consta de cien preguntas, las cuales han sido estructuradas para dar con cuatro opciones de respuesta, las cuales son sí, no, sí parcial y no aplica; cada opción de respuesta brinda un puntaje frente al área de estudio, que arroja una sumatoria. La cual hace referencia a un indicador de evaluación.

La investigación bajo el enfoque cualitativo permite la recolección trasparente de datos realistas y de prácticas, logrando brindar resultados en la sustentación frente a las evidencias y resultados que se orientan más hacia el análisis de datos del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y proponer mecanismos de mejoras dentro de los procesos del sistema de control interno. Es por ello por lo que el objetivo de la investigación se reflejara en el cumplimiento de la propuesta de mejoramiento anterior, y teniendo en cuenta que los investigadores salvaguardan que el objetivo es el de conocer, comprender y proponer acciones a mejorar y no, por el contrario, se

enfocara en la crítica o evaluación del correcto funcionamiento que debería de cumplir de acuerdo con el sector y las normas vigentes.

Diseño de instrumentos para el levantamiento de información

Arias (2006), Un instrumento de recolección de datos consiste en una herramienta, de la cual se vale un investigador para obtener información que le permita desarrollar su proyecto investigativo.

Su principal función es extraer o construir datos de primera mano de la población o los fenómenos que se desean conocer; A su vez deben ser sistemáticos y organizados, esta característica es esencial, y debe estar estrechamente vinculada a la utilidad y fiabilidad de la información recolectada para su posterior análisis.

Existe una gran variedad de instrumentos para la recolección de datos; y el investigador debe seleccionar la que más le convenga para su informe. A continuación, se mencionarán algunos de los más utilizados para las investigaciones:

Cuestionario: el cuestionario consta de una estructura rígida, donde las preguntas están planteadas de antemano; la diferencia reside en el tipo de datos que permite recolectar. Muchos de los resultados son obtenidos a través de este tipo de estudio, el cual permite abordar el tema y extraer la información necesaria para las investigaciones, de una manera estandarizadas.

Observación: esta técnica o instrumento de recolección de datos consiste esencialmente en observar al fenómeno o personas de interés, cabe aclarar que la observación puede ser individual, grupal, e incluso, de comunidades completas**,** dependiendo del tipo de investigación que se esté realizando.

Esta técnica es muy efectiva para las investigaciones, ya que se debe establecer un proceso que determine como se va a obtener los resultados requeridos y así recolectar datos más relevantes al tema seleccionado.

Encuesta: Son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Questionpro, (https://questionpro.com). Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar; de manera complementaria, una encuesta es básicamente solicitar a la entrevistada información relevante al tema a estudiar, la cual agrega datos mucho más específicos y así se pueda generar un análisis estadístico.

Por otra parte, una de las ventajas que tiene este último instrumento nombrado encuesta es evidenciar que la información es obtenida en tiempo real y directa de los consumidores; ya que es mucho más favorable de la forma de recolección y de registrar los datos; y de esta manera poder realizar la tabulación de los resultados; para presentar tablas y gráficos estadísticos.

Existen diferentes tipos de encuestas, las cuales se utilizan para la recolección de datos, y son muy útiles, algunas de estas son las siguientes: Encuesta telefónica, encuestas vía correo, encuestas en papel, entrevistas personales, entre otras. Todas estas tienen ventajas y desventajas, pero suelen ser muy útiles para obtener información y de gran ayuda para las investigaciones.

Hexágono De Control Organizacional

Para empezar a utilizar el instrumento primero se debe realizar el registro en la plataforma diligenciando la información que el método vaya solicitando, a continuación, se ve una descripción del método y su debida presentación sobre cómo utilizar el instrumento, evidentemente aparece una explicación y definición del método y las formas para realizar el proceso de diagnóstico. Tiene seis estructuras llamadas de la siguiente manera; controles administrativos, control operacional, control contable, riesgos ambientales, riesgos sociales y riesgo tecnológicos. Los cuales son pilares importantes del Hexágono de Control Organizacional que se utilizara en la ejecución de una investigación.

Cada etapa que tiene el Hexágono de Control Organizacional contiene una serie de preguntas relacionadas con cada una de ellas, empezando encontraremos de la 1 hasta la 6 pregunta para el área de gerencia, luego de diligenciar los datos solicitados se continua con las etapas mencionadas anteriormente:

Control administrativo: Cuenta con 23 preguntas relacionadas con el área administrativa, gestión humana y sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Control operacional: Cuenta con 13 preguntas que son específicas del área de recibo y producción relacionados con una de las áreas fundamentales de planta que son los inventarios.

Control contable: Cuenta con 13 preguntas relacionadas con el área de contabilidad en general.

Riesgos ambientales: Cuenta con 15 preguntas en donde se vincula la parte de lineamientos y programas de impacto ambiental.

Riesgos sociales: Cuenta con 20 preguntas que se relacionan con la parte social de la compañía y de sus empleados.

Riesgos tecnológicos: cuenta con 15 preguntas relacionada con el tema tecnológico y sistemático de la compañía.

Luego de realizar el diligenciamiento de todas las etapas del método Hexágono Control Organizacional, se podrá ver el diagnóstico que el instrumento arroja para realizar las respectivas mejoras y así cumplir con todas las responsabilidades y obtener los resultados deseados.

En la parte del diagnóstico se encuentran todas las respuestas dadas en el proceso realizado, y así mismo, se evidenciará el nivel del riesgo de cada subcategoría (esto, según las enunciadas previamente) y en la etapa final se mostrará un diagnóstico general que incluye cada etapa del

Hexágono de Control Organización con su respectivo nivel de riesgo y cada uno trae consigo una gráfica donde se resaltan los puntos obtenidos en las respuestas dadas y su debida puntación. Complementado a lo anterior queda como resultado realizar un análisis en los departamentos de acuerdo con los riesgos obtenidos para así poder sustentar las mejoras a realizar en una compañía que utilice el instrumento.

Un dato importante sobre el argumento anterior es la posibilidad de realizar una planeación con nuevos objetivos internos en la organización para lograr una mejor actividad en los procesos de cada área y departamentos de trabajo, teniendo en cuenta que al utilizar el método de hexágono se tiene la capacidad de realizar estrategias que beneficien a la compañía y sobre porque las ventajas serian satisfactorias, ya que tendrían mayor productividad y un control organizacional más eficiente y comprometido. Cabe recalcar que cada una de las etapas del método son importantes porque permiten evidenciar los riegos y así poder realizar un análisis efectivo y concreto.

Muestra: el presente trabajo tiene como finalidad principal aplicar un método llamado hexágono de control organizacional en una mediana empresa perteneciente al sector textil, en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia y de acuerdo con las investigaciones realizadas sobre control interno, las cuales están relacionadas con la verificación de los diferentes procesos que conlleva a desarrollar las actividades en las empresas para obtener los resultados deseados, nos lleva a la reflexión acerca de los problemas que un ente económico pueda tener y así mismo dar solución como punto positivo para ello.

Teniendo en cuenta lo anterior, muchas investigaciones estadísticas no son posibles para analizar y desarrollar en todas las empresas porque estas se encuentran en diferentes lugares, tienen otros tipos de actividades económicas y por supuesto reglamentos internos distintos entre ellas y el proceso sería un gasto costoso. Por tal motivo se selecciona una muestra de investigación, siendo para este caso una empresa de confecciones, y de esta manera poder realizar la aplicación del hexágono de control organizacional ya mencionado con anterioridad; dando lugar a una investigación mucho más apropiada y acorde al tema que se requiere estudiar.

Existen muchos tipos de muestras, para el presente estudio de investigación se seleccionó la muestra por conveniencia, la cual es aquella muestra en la que se selecciona a los individuos según la cercanía que tengan respecto a los investigadores; por esta razón se seleccionó esta, de debido a que uno de los investigadores labora dentro del ente económico, lo cual facilita el proceso para la aplicación del método ya mencionado, teniendo en cuenta que la información puede ser mucho más clara y confiable.

Con el fin de garantizar que se conozca se hace referencia cuando se refiera a la muestra o población, a continuación, se va a definir dichos conceptos.

Fuentes de información (primarias y secundarias)

Para la realización de la investigación y aplicación del hexágono control organizacional, se aplicaron varias fuentes de información primarias y secundarias, las cuales fueron de gran aporte para el objeto de estudio.

Primarias: se obtuvieron en la organización donde se ejecutó el instrumento del Hexágono de Control Organizacional y en sí, hacer parte de esta fuente las personas cercanas a la compañía, uno de los principales encargados es el representante legal (gerente), seguido de la contadora pública y otro personal de apoyo en diferentes departamentos de la compañía.

Secundarias: se obtuvieron realizando una búsqueda de información respecto a estudios investigativos, se ha realizado una recopilación con el objetivo de lograr una propuesta de mejora útil para la organización, teniendo en cuenta las fuentes secundarias que se utilizan para la investigación, tales como trabajos de grado, libros, artículos, tesis de grado, revista y artículos de la web, videos, etc.

Algunos destacados se mencionan a continuación:

Libro: Control, transparencia y productividad: Jairo Alberto Olarte Cabana, Deisy Nohemí Sánchez Villamil.

Tesis: Sistema de control interno y los procesos de contrataciones del Gobierno Regional del Callao, 2016.

Trabajos de grado: Propuesta de un sistema de control interno contable para el fondo de empleados de titán intercontinental s.a. de la ciudad de Cali basado en normas internacionales de auditoría.

Páginas Web donde se encontró información referente al tema trabajado e investigado, páginas de internet con entrevistas y encuestas que aportaron mucha información.

10. Resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación se encuentran apoyados en la aplicación del Hexágono de Control Organizacional, siendo este instrumento parte fundamental para el planteamiento de los objetivos específicos del presente trabajo.

Diagnóstico de la situación Actual

Teniendo en cuenta la integralidad de las organizaciones y su articulación entre áreas, se evalúa por subcategorías relevante el nivel de desempeño de una organización. A continuación, se analizará la situación actual de la empresa evaluando el nivel de riesgo organizacional por categorías tal como lo propone la herramienta Hexágono de Control Organizacional.

Figura *4*. Aplicación de Hexágono de control organizacional



Fuente: Tomada de la plataforma hexagonoco.com.co (2022)

Control administrativo

En la evaluación de esta categoria se tuvieron en cuenta todos los aspectos inherentes al direccionamiento empresarial mediante las 23 preguntas que evaluaron los 3 aspectos, encontrando que en cuanto a la planeación estrategica y el cumplimiento de los requisitos legales la empresa esta en riesgo bajo.

Figura *5.* Categoría control administrativo

1. Control Administrativo

	Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
	Planeación estratégica	1.111	BAJO
	Seguimiento y evaluación	2.333	MEDIO
	Cumplimiento legal o reglamentario	1.25	BAJO
	Actividades y responsabilidades	1.571	MEDIO

PROMEDIO CONTROL ADMINISTRATIVO: 1.566
MEDIO

Fuente: Tomada de la plataforma hexagonoco.com.co (2022)

En la revisión que se hizo, se observa que la empresa tiene toda la estructura documental y cumple con los requisitos de ley como por ejemplo todo lo relacionado con la Misión, Vision, Valores corporativos, organigrama y todo lo correspondiente al procesos de gestion organizacional, sin embargo, al analizar las variables como manual de funciones, discriminacion

en cargos y gestion estrategica se denota el bajo direccionamiento hacia el personal, es decir, que si bien se delegan las responsabilidades y funciones, se encontro que las personas no tienen claridad sobre las funciones y no conocen claramente las proyecciones y misión de la empresa razón por la cual esta calificado con riesgo medio.

Ahora bien, frente al manejo de la seguridad y salud en el trabajo se observa que hay un cumplimiento de la norma, pero no una interiorizacion hacia el autocuidado y sentido de pertenencia de la empresa, lo cual se debe reforzar para evitar la rotacion laboral.

En la evaluacion de esta categoria la empresa esta en riesgo medio una vez evaluados todos los aspectos inherentes al control administrativo.

Control operacional

El control operacional como parte fundamental del ciclo productivo resulta clave y más aún cuando hablamos del inventario. En el análisis preliminar el manejo de los inventarios constituyo un factor de riesgo importante para la empresa si se tiene en cuenta que está directamente relacionado con el cumplimiento a los clientes.

Esta categoría fue abordada con preguntas que permitieron obtener dos de los tres aspectos evaluados como riesgo medio para la organización. En la empresa no hay sistemas de información que permitan tener datos confiables sobre el inventario y esto influye directamente sobre las proyecciones de costos y presupuestos, por eso se muestra con riesgo alto. Los problemas

identificados hasta el momento están relacionados con mal manejo de los sistemas de información y la ausencia de procesos estandarizados.

Figura *6*. Categoría Control Operacional

2. Control Operacional

Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
Gestión de inventarios	1.8	MEDIO
Estructura organizacional área de producción	1.25	BAJO
Gestión de costos	2.2	MEDIO
PROMEDIO CONTROL OPERACIONAL: 1.75 MEDIO		

Fuente: Tomada de la plataforma hexagonoco.com.co (2022).

Por ello al observar, los procesos y la secuencia lógica de las actividades, se logra establecer que la empresa no tiene un método de costo definido, lo cual incide directamente en la rentabilidad, así mismo, la parcialidad de no tener una política hacia sus proveedores hace que haya incidencias de retrocesos por tiempos, y, por tanto, la toma de decisiones se ve afectada, pues al no tener un análisis de costos en temas contables y su poca articulación con los asentamientos financieros.

Control Contable

El área contable es otra de las categorías evaluadas donde se evidencia una vez más que la empresa cumple con todos los requisitos de ley y reporta oportunamente a los entes de control, dando respuesta al nivel de riesgo bajo para el cumplimiento al marco normativo vigente y la estructura organizacional. Igualmente, aparece en esta categoría evaluado con riesgo medio los sistemas de información contable los cuales existen, pero no se registra diariamente. Este hecho en parte porque los procesos no están estandarizados ni tampoco se tiene asignada la responsabilidad claramente a una persona. Además de ello, se encuentra que no hay procesos de control interno que hagan seguimiento y, por tanto, la información numérica proporcionada por la empresa no es clara. Es evidente una deficiencia en el Registro contable de los registros diarios, que pueden llegar afectar gravemente la elaboración y análisis de estados financieros.

Figura *7.* Categoría Control Contable

3. Control Contable

Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
Sistema de información contable	2	MEDIO
Marco técnico normativo vigente	1.2	BAJO
Estructura organizacional área contable	1	BAJO
PROMEDIO CONTROL CONTABLE: 1.4 BAJO		

Fuente: Tomada de la plataforma hexagonoco.com.co (2022).

Dentro de las necesidades empresariales, el diagnóstico es la evaluación de desempeño del sistema de control interno que con base en los resultados obtenidos se busca tomar decisiones en las cuales sean necesarias y de confiabilidad para la corrección y mitigación de las deficiencias Marrero, (2019).

Por tanto, una vez se revisa esta categoría se sugiere intervenir como uno de los puntos críticos al reconocer que a partir de esta deficiencia imposibilita la toma de decisiones frente al crecimiento y desarrollo empresarial en temas como endeudamiento y proyectos de inversión.

Gestión del riesgo (riesgo / diferentes tipos riesgos)

La gestión de riesgo en sus categoría como ambientales, sociales, operacionales, administrativos, contables y tecnológicos son para (Brito, 2018), una perspectiva central en la fundamentación del contratiempo y en el encuentro de sinopsis de medición y acción que especifiquen el pensamiento en la disminución en los acontecimientos del futuro (p.1); así mismo, define la gestión del riesgo como el control en mitigar o minimizar los posibles riesgos que se puedan presentar en el desarrollo de la operación teniendo un plan de acción esencial enfocado en estrategias, metodología y formatos adecuados para el mejoramiento.

Riegos ambientales

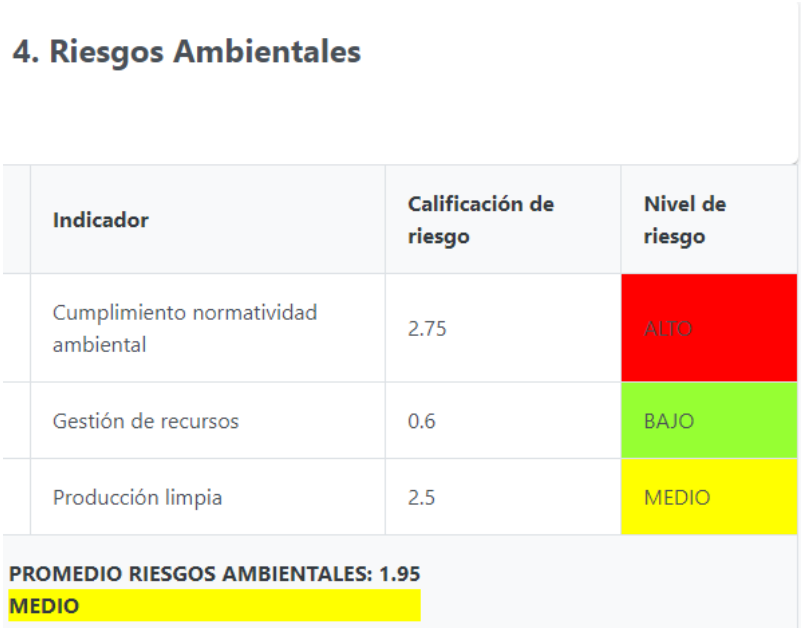
Son aquellos a los que la organización está expuesta o amenazada por el exterior, siendo por tipo natural o social, por ejemplo, por temperatura global, la altitud, las fallas geológicas o del otro lado por niveles de violencia y desigualdad.

En la evaluación realizada con el instrumento de diagnóstico, se identifica que en esta categoría aparece nivel de riesgo alto debido al desconocimiento en temas ambientales y las pocas acciones tomadas para mitigar el impacto ocasionado por la actividad productiva.

Actualmente, se observa que la empresa no cuenta con programa de gestión ambiental que es la base para la identificación y mitigación de riesgos ambientales destacándose hasta ahora como una categoría con nivel de riesgo más alto en su conjunto.

En ese sentido, gran parte de las premisas abordadas dan como respuesta una parcialidad, que, si bien algunas se conocen desde las disposiciones legales, no son implementadas, es decir que de acuerdo con un marco de Responsabilidad Social Empresarial la empresa no contine la linealidad del seguimiento y la implementación de esta.

Figura *8*. Categoría Riesgo ambiental



4. Riesgos Ambientales

Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
Cumplimiento normatividad ambiental	2.75	ALTO
Gestión de recursos	0.6	BAJO
Producción limpia	2.5	MEDIO

PROMEDIO RIESGOS AMBIENTALES: 1.95
MEDIO

Fuente: Tomada de la plataforma hexagonoco.com.co (2022).

Bajo el esquema de riesgo, la empresa al estar dentro del sector textil deberá abordar toda la política estratégica de gestión sostenible, esto con el ánimo no solo de cumplir con la norma, sino de seguir siendo competitivo en el mercado, evolucionando el modelo de negocio.

Riesgos sociales

Estos riesgos son de origen externo y evalúan la organización frente a condiciones económicas, educativos, ambientales e involucran el recurso humano.

Al observar el empleo como categoría de trabajo decente, se observa un porcentaje de riesgo de 1,8, esto debido a que no se adoptan estrategias y acciones de comportamiento organizacional al bienestar económico, social, psíquico y de salud del colaborador.

No se logra cumplir los objetivos de la RSE, ya que gran parte de las empresas de este sector no generan una rentabilidad para tomar la decisión de implementación.

Por tanto, herramientas como la de evaluación de desempeño es poco empleada por el área por el desconocimiento de esta.

Figura 9. Categoría riesgos sociales

5. Riesgos Sociales

Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
Gobernanza	1.75	MEDIO
Derechos humanos	1	BAJO
Trabajo decente	1.833	MEDIO
Desarrollo empresarial y entorno	2.8	ALTO

PROMEDIO RIESGOS SOCIALES: 1.846
MEDIO

Fuente: Tomada de la plataforma hexagonoco.com.co (2022).

En la relación de la empresa con su entorno exógeno, la empresa obtiene calificaciones entre riesgo medio y riesgo alto al evaluar las políticas frente al trabajo decente, políticas de gobernanza y en entorno empresarial debido a que efectivamente no cuenta con programas ni políticas que den cuenta de relaciones sanas con este entorno. Uno de los aspectos relevantes que

influye directamente en los trabajadores, su entorno y como consecuencia el cumplimiento a los clientes es que no existe un equilibrio sano entre la vida laboral y la vida familiar.

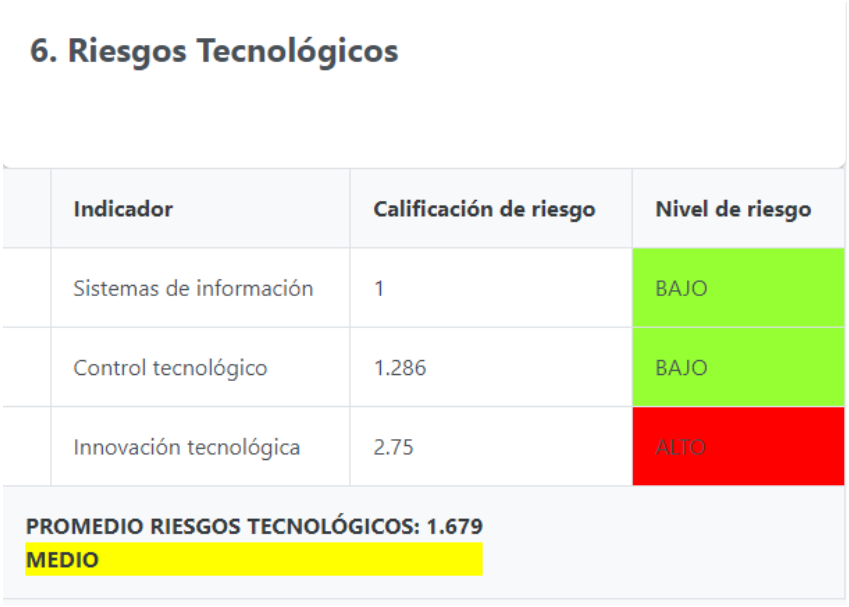
Siguiendo esta misma línea, es necesario que la empresa empiece a reconocer lineamientos que contempla la RSE, esto debido a que, si no da cumplimiento a una cultura organizacional y el bienestar del trabajador, los índices de productividad no serán mayores y existirá un desgate sobre los procesos.

Riesgos tecnológicos

Actualmente, con la transformación digital es primordial para la supervivencia organizacional implementar acciones de actualización tecnológicas, un mal uso de la tecnología y, sobre todo, la ausencia de mecanismos de ciberseguridad que protejan los datos digitales puede ser de alto impacto negativamente en pérdidas y robos de información y resultado de una mala administración.

Este riego fue evaluado destacando el indicador de innovación tecnológica como el de mayor riesgo para la organización esto debido que para la empresa la vanguardia tecnológica no constituye una pauta organizacional prioritaria.

Figura 10. *Categoría Riesgos Tecnológicos*



6. Riesgos Tecnológicos

	Indicador	Calificación de riesgo	Nivel de riesgo
	Sistemas de información	1	BAJO
	Control tecnológico	1.286	BAJO
	Innovación tecnológica	2.75	ALTO

PROMEDIO RIESGOS TECNOLÓGICOS: 1.679
MEDIO

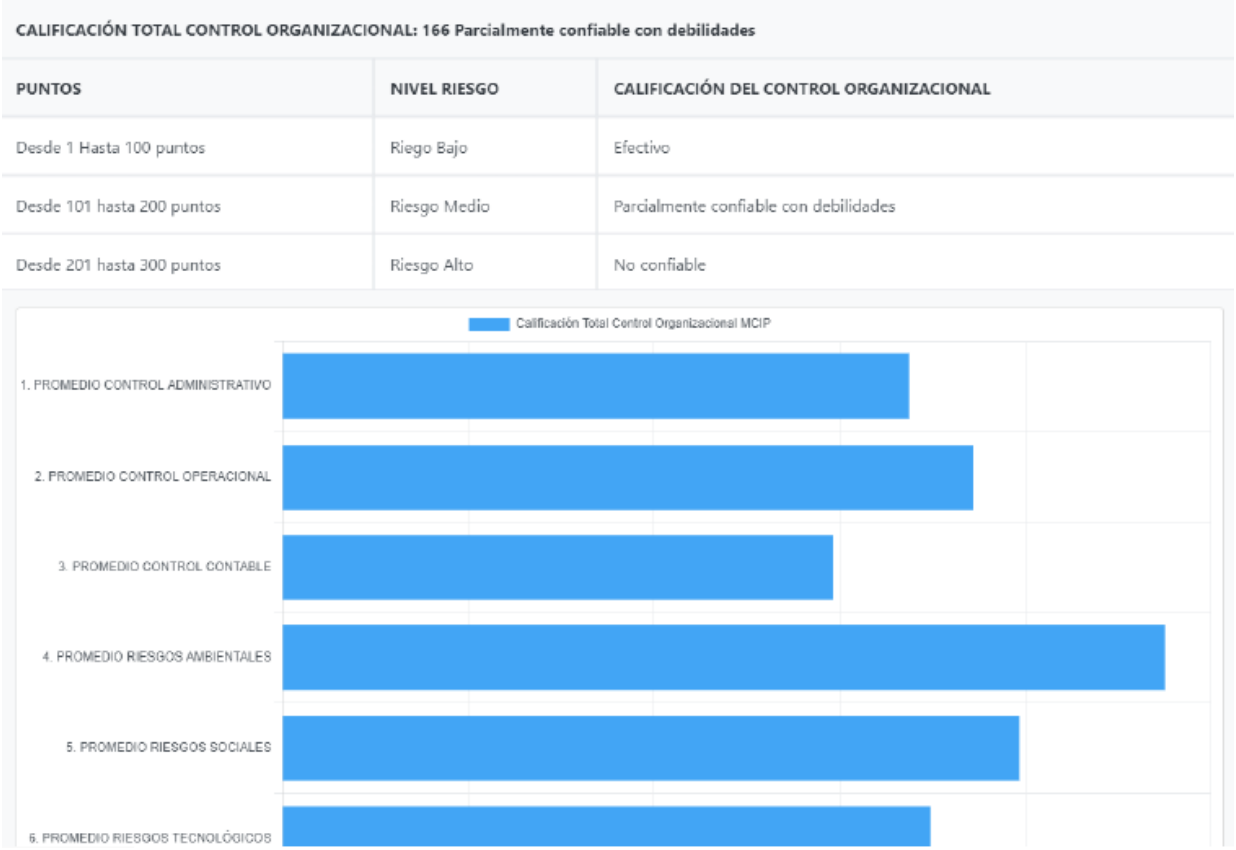
Fuente: Tomada de la plataforma hexagonoco.com.co (2022)

Así mismo, se logra identificar que Calitex S.A.S, no cuenta con un área de innovación en nuevas tecnologías, y como es de saberse la globalización hoy exige esa restructuración para la supervivencia en el mercado, lo cual representa un grado alto de riesgo al no tener el control de la variable, dejando a un lado la innovación tecnológica.

Después de utilizar la herramienta de evaluación organizacional por categorías se obtiene un puntaje de 166 tal como se muestra en la **Figura 11**, donde la calificación total organizacional indica que la empresa está en riesgo alto con un control organizacional No confiable; es claro que Calitex requiere fortalecer los procesos organizaciones internos que involucran el personal, estandarizar los procesos y socializar los lineamientos organizacionales ejerciendo mecanismos de control interno que evalúen constantemente el cumplimiento de los logros para propender la continuidad de la empresa.

Con una incidencia predominante sobre los riesgos ambientales, seguido del componente social y operacional respectivamente, así pues, esto demuestra que la empresa requiere intervención desde un marco de implementación en Responsabilidad Social Empresarial.

Figura 11. *Resumen de calificación en control organizacional*



CALIFICACIÓN TOTAL CONTROL ORGANIZACIONAL: 166 Parcialmente confiable con debilidades

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

Fuente: Tomada de la plataforma hexagonoco.com.co (2022).

Es de anotar que este tipo de controles internos lo deben realizar todas las compañías indistintamente de su sector económico o tamaño, con el fin de lograr minimizar riesgos y obtener resultados oportunos que contribuyan en su crecimiento cada día.

También, se logró identificar que existen gran cantidad de compañías que no cuentan con procesos bien definidos, lo que ocasiona en muchos casos que estos se vayan realizando de manera empírica o de acuerdo con lo que surge en el día a día; siendo esto uno de los causales en la generación de reprocesos, o que se creen puestos de trabajo múltiples donde se realizan las mismas funciones, lo que también puede ocasionar que se realicen labores sin identificar a qué proceso corresponden a este. Siendo esta una de las principales razones por la cual las empresas implementan un sistema de control interno, salvaguardando velar por el correcto funcionamiento y por el cumplimiento de las responsabilidades de cada proceso.

Dentro de estos controles se manejan mecanismos, instrumentos y procedimientos, para la obtención de resultados, además permiten conocer cómo se están utilizando los recursos que proporciona la empresa.

Por tanto, Conforme a la priorización de las debilidades encontradas en la empresa Calitex S.A.S. desde su diagnóstico, se determina cuáles son los puntos de mayor incidencia en los que se debe tomar una ruta para concretar objetivos, donde a partir de priorización de los puntos críticos con cada uno de su categoría se enfatiza en las necesidades de mayor predominancia en el control organizacional.

Control administrativo

Para este proceso se prioriza todo lo referente a la gestión organizacional, es decir que sugiere realizar un documento que contenga todas las indicaciones e instrucciones que

correspondan a cada puesto de trabajo, también se sugiere que estos se encuentren exhibidos para que sean visible y se apliquen cuando sean necesarios.

- **Debilidad:** No existe una articulación del área en general, deficiencia en sentido de pertenecía hacia objetivos misionales.

- **Oportunidad:** Ampliación del portafolio de servicios y productos.

Se recomienda realizar un análisis de cada uno de los puestos de trabajo para determinar sus procesos y funciones sean acordes a cada área, también se sugiere complementar las capacitaciones inducción y reinducción en cada departamento o área de trabajo.

También se recomienda realizar evaluaciones de desempeño con el fin de verificar si se están cumpliendo los objetivos generales de la organización, teniendo en cuenta los presupuestos planteados para tal fin.

En esta etapa es importante crear y aplicar un instrumento o herramienta que sirva como diagnóstico de desempeño, llevando así obtener el resultado esperado, se sugiere realizar una plantilla donde se evidencien los objetivos y el presupuesto asignado para esta labor.

Control operacional

Este se enfoca, directamente al flujo de procesos, por tanto, al enfatizar la necesidad en cuello de botella, se realiza la actividad principal de la organización siendo para este caso es la

producción; en la mayoría de las organizaciones el área operativa representa un alto índice de riesgo, pues es aquí donde se reflejan los inventarios y materia prima de la compañía.

Para el punto crítico de este segmento se identifica para la empresa Calitex S.A.S., serán los inventarios, pues al no tener el control de este, se afecta todo el proceso productivo, donde se ve la necesidad de intervención, que inicialmente puede ser un manual donde se tengan las políticas y procedimientos de estos, donde se puedan identificar los diferentes procesos sobre el registro oportuno, actualizado y real de los inventarios.

- **Debilidad:** No existe sistemas de control de información en stock (inventarios).
- **Oportunidad:** Mejorar la capacidad instalada y aumento de la rentabilidad.

También se pudo identificar al aplicar la herramienta hexágono de control a la gestión de inventarios, se pudo evidenciar que existen varias falencias, para las cuales se sugiere realizar lo siguiente:

- Realizar inventarios de manera periódica.
- Implementar una política para el tema de los desperdicios.
- Realizar un plan de acción para las diferencias en inventarios.
- Capacitar a los empleados del área operacional como de las áreas que tienen relación con esta, con el objetivo de que la organización pueda tener un mayor índice de productividad, responsabilidad empresarial, ambiental y social.

Control contable

Los indicadores reflejan que la empresa realiza sus operaciones de acuerdo con las normas internacionales de información financiera (NIIF), que cuentan con un software adecuado para el registro de sus operaciones y que cumple con sus respectivas obligaciones tributarias, manteniendo un adecuado control del archivo de todos los documentos; sin embargo, se evidenciaron algunos factores en los que se sugiere implementar cambios o ajustes, como los que a continuación se sugieren.

- **Debilidad:** Necesidad de un control financiero.
- **Oportunidad:** Aumento de las proyecciones para liquidez e indicadores de proyectos de inversión.

Por tanto, el punto crítico de este segmento está dado por la falta de un hábito general de registro contable de los asentamientos financieros y el control de ellos, de ahí que, las sugerencias hacia esa intervención es priorizar las funciones hacia un responsable, donde se establezca los siguiente:

- Realizar manuales de funciones para los diferentes cargos del área.
- Realizar cronogramas diario y mensual de actividades, con el fin de verificar que se realicen todas las actividades contables de la organización.

Riesgos Ambientales

Este control está dirigido a los riesgos ambientales en que puede incidir la compañía, y en la creación de políticas para los mismos; al aplicar la herramienta se puede identificar que este es el que se encuentra con mayor afectación, para lo cual se hacen las siguientes sugerencias.

Implementar la política ambiental de acuerdo con los lineamientos de la ISO 14001 (Organización Internacional de Normalización, 2015), en la cual priorice la educación, disminución y reutilización de los residuos e impulsar las políticas de prevención, optimización, valorización y tratamiento adecuado en todas las etapas del ciclo productivo.

Brindar diferentes mecanismos de información a todo el personal de la empresa como una metodología de aprendizaje de la reutilización de los residuos, el adecuado manejo y aprovechamiento de estos, requiere de un programa de gestión informativo utilizando como recurso las redes sociales u otros.

Muchos residuos son susceptibles de recuperación; los hilos, los trozos de tela, la mota, etc. Pueden destinarse como materia prima de excelentes características en la creación de la base en la industria papelera.

- **Debilidad:** Ausencia de conocimiento.
- **Oportunidad:** Reconocimiento de normas técnicas y competitividad.

Los procesos de ensamble y planchado son el área de mayor consumo de energía, por el cual no es controlado idealmente, en lo posible se recomienda establecer horarios de uso en donde se visualice una reducción en la utilización de la energía.

En los procesos de acabado como el teñido y blanqueo industrial, se podría llegar a incluir procesos de enzimáticos, usando las enzimas de la familia de las celulosas.

- Realizar el tratamiento de agua, para su reutilización logrando así cumplir un ciclo útil en diversos procesos, tales como lavado, teñido o tratamientos térmicos, una vez eliminados los contaminantes.

Riesgo tecnológico

Este riesgo está enfocado en la tecnología que tiene la organización para realizar sus actividades administrativas y contables; de acuerdo con los indicadores se puede evidenciar que la compañía cuenta con equipos de procesamiento de datos y un sistema de información, acorde a los lineamientos adecuados para la realización de las labores en cada uno de los puestos de trabajo.

- **Debilidad:** Deficiencia de innovación empresarial.
- **Oportunidad:** Reconocimiento y supervivencia en mercado.

Sobre este riesgo, la priorización debe enfocarse en la necesidad de búsqueda de información sobre RSE, lo cual será a futuro y que de momento no tendrá gran significancia, sin embargo, se pudieron identificar factores para los cuales aplican las siguientes recomendaciones:

- Implementar una política de protección de datos y de los recursos tecnológicos.
- Realizar un listado de todos los usuarios del sistema para verificación de sus permisos y verificar que estén acordes a su cargo laboral y puesto de trabajo.
- Realizar una investigación para nuevas tecnologías de información.
- Implementar revisiones y mantenimientos correctivos periódicos para los equipos, con el fin de optimizar su funcionamiento.

Riesgo Social

Este riesgo está enfocado al tema social de la empresa, donde se incluye no solo los proveedores internos, sino también los externos de la compañía, los factores sociales que pueden influir en el funcionamiento y cumplimiento de objetivos de esta.

- **Debilidad:** Alta rotación y poco sentido de pertenencia.
- **Oportunidad:** Productividad traducido en crecimiento empresarial.

Al aplicar la herramienta hexágono de control se evidencio que existen diferentes factores de riesgos, para los cuales se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Implementar una política que motiven al personal a continuar con el aprendizaje y poner en práctica en su labor
- Implementar una política que contribuya a la responsabilidad social empresarial y un manual de como contribuir con esta.
- Fortalecer las políticas establecidas en manual de seguridad y salud en el trabajo con el fin de disminuir las enfermedades y el ausentismo laboral, dando un uso adecuado de los elementos de protección laboral.
- Realizar un ajuste en el reglamento interno de trabajo donde se puedan incluir políticas enfocadas a condiciones de trabajo dignas.
- Fortalecer las políticas establecidas en manual de seguridad y salud en el trabajo con el fin de disminuir las enfermedades y el ausentismo laboral, dando un uso adecuado de los elementos de protección laboral.
- Realizar un manual donde se incluya políticas que contribuyan a la protección del patrimonio cultural y social.
- Realizar un manual donde se incluyan los procesos y políticas para la contratación con proveedores externos e internos.

Propuesta de Plan de acción

Para el planteamiento de la propuesta de mejoramiento del control interno en la empresa CALITEX S.A.S, se realizó la aplicación del instrumento hexágono de control organizacional, para lo cual se tuvo en cuenta diferentes factores como: la situación actual de la organización; lo que conllevo a lograr identificar los riesgos en los cuales se deberán fortalecer los controles, con

el fin de concluir, definir y cumplir con los propósitos de la organización guiándolos a que sean acorde con la visión y estrategias de la misma.

De acuerdo con los resultados del instrumento hexágono de control organizacional aplicado, se realizan recomendaciones a los controles administrativo, operacional y contable, riesgos ambientales, sociales y tecnológicos; se obtuvo el siguiente plan de acción enfocado en los aspectos críticos identificados sobre cada subcategoría:

Tabla 2. *Plan de acción.*

Objetivo general: Establecer un plan de acción que permita la permanencia de CALITEX en el mercado mediante el fortalecimiento de los aspectos organizacionales identificados como críticos.

Responsable: La ejecución del plan es responsabilidad de la dirección y la implementación del responsable del área o persona designada según el manual de funciones y cargos.

Categoría	Objetivo	Acción	Fecha	Metodología	Control y seguimiento
Control administrativo	Dar a conocer a todos los trabajadores los objetivos de CALITEX, las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan.	Elaborar manual de funciones para cada cargo	Se establece como plazo máximo junio de 2023	Impartir a cada uno el manual de funciones y retroalimentar.	Evaluación de desempeño laboral para todos los trabajadores.
		Socializar el reglamento interno de trabajo	Diciembre de 2022.	Realizar una reunión grupal para socializar el reglamento interno.	Acta de reunión con firma de participantes.
		Socializar los objetivos de la organización con los trabajadores	Primera semana de cada mes a partir de enero de 2023.	Se realizarán reuniones periódicas para informar sobre los objetivos organizacionales.	Acta de reunión con firma de participantes.
Control contable	Conocer y validar las funciones de cada cargo del área y establecer mejoras dentro de las funciones.	Elaborar un cronograma de seguimiento de los procesos y de cierres mensuales	La implementación seria desde el mes de enero 2023	Realizar una reunión grupal mensualmente para validar que todos los procesos estén cumplidos a cabalidad	Acta de reunión con firma de participantes.
		Realizar y/o validar manuales de funciones para los cargos del área contable	Realizar en el mes de diciembre 2022 la validación si existe los manuales y validar que las	Realizar o validar manual de funciones y procedimientos	Evaluación de desempeño laboral de acuerdo a las funciones y validando el cronograma.

			funciones correlacionen con el cronograma. En dado caso de inexistencia se elaborará y se implementará en enero 2023		
Control operacional	Establecer mecanismos de control en el área de inventarios y control de costos asociados.	Designar responsabilidades frente al cargue de inventarios	Inmediatamente	Realizar manual de funciones y procedimientos. Identificar la persona apropiada.	Evaluación de desempeño.
		Mantener los inventarios actualizados	Se inician acciones inmediatamente se identifique la dificultad.	Realizar inventario físico cada 2 meses. Cargue diario del inventario	Auditoría interna al registro de inventario
		Organizar un espacio adecuado con estanterías para almacenaje.	Tres meses para implementación de proyecto de adecuación.	Realizar plano de distribución de planta. Implementación programa 5s	Planos de distribución de planta. Evaluación de impacto de las 5s
		Capacitar el personal encargado de los inventarios.	Mensual	Cronograma de capacitación con temas asociados a los riesgos identificados por categorías de interés.	Acta de capacitación Cronograma de capacitaciones
	Mitigar los impactos generados en la actividad productiva	Análisis de impactos generados en la actividad productiva	Un año	Plan de acción de mitigación de	Auditoria de plan de acción ambiental

Riesgo ambiental	Implementar normatividad ambiental.	Establecer puntos ecológicos y de recolección de residuos del proceso	Dos meses	Implementación de puntos ecológicos con recipientes diferenciadores de acuerdo con la clasificación blanco para reciclaje, negro para no recuperables y verde para residuos orgánicos	Revisión de formato de cantidad de residuos del proceso. Inspección del punto ecológico para validar tipo de residuo dispuesto.
		Optimización de recursos no renovables como la energía y el agua.	Constante	Planes de capacitación de uso eficiente de los recursos. Indicadores de consumo de energía y agua.	Revisión de indicadores de consumo.
Riesgo tecnológico	Establecer políticas de manejo de la información e innovación tecnológica.	Controlar el acceso a la información	1 mes	Definir en el manual de funciones el nivel de acceso a la información confidencial por cargo.	Revisión de registros Revisión de formato de manejo de información.
		Mantener maquinaria en buen estado.	Anual	Realizar un programa de mantenimiento preventivo de equipos. Investigación de nuevas tecnologías que beneficien la productividad.	Revisión del cumplimiento del cronograma de mantenimiento
		Mantener equipos tecnológicos actualizados	Trimestral	Realizar un programa de mantenimiento preventivo de equipos. Mantener los equipos tecnológicos actualizados.	Revisión del cumplimiento del cronograma de mantenimiento
	Disminuir los riesgos asociados a la interacción con el entorno externo.	Implementar el manual de seguridad y salud en el trabajo	Anual	Capacitación al personal sobre autocuidado.	Revisión de indicadores de incidentes y accidentes. Revisión de indicadores de ausentismo.

Riesgo social	Mejorar las condiciones de bienestar laboral de los trabajadores.	Establecer políticas de responsabilidad social.	Mensual	Respetar horarios para mantener un equilibrio entre lo laboral y lo familiar.	Revisión de cumplimiento de horarios laborales.
		Definir el procedimiento a seguir con los permisos para temas educativos.	Mensual	Se debe definir por procesos personal de apoyo cuando un trabajador este en una actividad educativa.	Revisión del cronograma del personal que se encuentra tomando capacitación externa.

Fuente: Elaboración propia de los autores (2022).

11. Conclusiones

La compañía Calitex S.A.S. no cuenta con un sistema de control organizacional, de acuerdo con las investigaciones realizadas, al aplicar la herramienta Hexágono de Control Organizacional, se pudo evidenciar un alto riesgo en las diferentes áreas operacionales de la empresa.

De acuerdo con dichos resultados se sugiere implementar un sistema de control que permita un proceso de planeación que sería igual a eficiencia y efectividad, logrando así que el rendimiento de la empresa sea óptimo de acuerdo con la visión de la gerencia con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

- La propuesta de mejoras del sistema de control interno seria beneficiosa en términos de procesos y fiabilidad en la información de la empresa, encamina a dar seguimiento de los riesgos y controles existentes garantizando seguridad y eficiente confianza para la toma de decisiones.

- Como recomendación se propone incorporar las actividades a elaborar o implementar de acuerdo al plan de acción anteriormente planteado, optimizando tiempos y siendo eficiente en los procesos.

12. Referencias

Acosta, D., & Ariza, N. (2007). *Diagnóstico para el mejoramiento del sistema de control interno.* https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1309&context=contaduria_publica

Ancín, J. M. (2021). *El plan de marketing digital en la práctica.* Madrid: ESIC Editorial.

Aponte, C. (2021). *Actualicese*. Recuperado el 13 de 09 de 2022, de Control interno: definición, objetivos e importancia: https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/

Bertrand, L., & Hansen, M. (1989). *Control de calidad, Teoría y Aplicaciones.* España: Ediciones Dias de santos. https://books.google.co.ve/books?id=eGdLTd3UiN8C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false

Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad, 10*(1), 269-277.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* . Mexico: Mc Graw-Hill.

Correa, A., & Chaparro, L. (2015). *Propuesta para la mejora del sistema de control interno en la empresa farmacéutica sicmafarma s.a.s.* . Bogotá: Universidad de la salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1217&context=contaduria_publica

Elizal, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Contribuciones a la economía*, 12-17.

Estrada, G., Lozano, R., Barreto, A., & Chirinos, J. (2021). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión . *Revista Venezolana de Gerencia*, 66-78.

Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general* (1ª ed.). Editorial Herrero: México.

García, M. (2018). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento después del Covid-19. *Revista de Administración da Unimep, 9*(5), 137-176.

Garcia, R. (2013). Apuntes de sistemas de control.

gestiopolis. (s.f.). Recuperado el 09 de 09 de 22, de gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/

Grajales, D., & Castellanos, O. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín (Evaluation of Internal Control in the Treasury Process at Small and Medium-Sized Companie. *Revista Cea, 4*(7), 110-111.

Inexmoda. (2022).

Luna, G. (2014). *Administración estratégica:*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Marrero, R. V. (2019). Modelo de diagnóstico-planificación y control del mantenimiento. *Ingeniería Industrial, 40*(2), 148-160. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000200148

Maturana, E., & Gallego, C. (2022). *Nuevas dinámicas del control organizacional en el siglo XXI.* Medellín.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Guía de responsabilidad social*.

Ortega, A., Padilla, S., Torres, J., & Ruz, A. (2017). *Nivel de importancia en el control interno de inventarios.* https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261

Padilla, S. (2018). *Nivel de importancia del control interno de los inventarios.*

Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. (2020). Recuperado el 09 de 09 de 22, de ¿Qué es el Control Interno?: https://www.politecnicojic.edu.co/academicas/1714-que-es-el-control-interno

Rodriguez, C. (2013). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado.* Bogotá, Colombia.: Editorial Asociación colombiana de administradores.

Rodriguez, C. (2022). Camara de Comercio y Afnes.

Salcedo, G. (2019). Inclusión, más allá de la Responsabilidad Social. *Empresarial&laboral*(1), 1-2.

Silva, R., Cruz, E., Méndez, I., & Hernández, J. (2013). Sistema de Gestión Digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación. *Formación de Profesores, 52*(2), 104-134.

Sunder, S. (2005). Teoría de la contabilidad y el control.

Tundidor, L. (2018). Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2018). Exigencias y limitaciones de los sistemas de información para el control de gestión organizacional. *Revista Universidad y Sociedad, 10*(1), 8-14.

Vega de la Cruz, L., & Marrero, F. (2021). Gestión integrada del control interno en el sistema organizacional cubano:¿ una necesidad? *Cofin Habana, 15*(2), 112.

Villacis, P. (2017). *SalesUP*. Recuperado el 07 de 09 de 22, de https://salesup.com/crm-online/cc-control-interno-en-las-empresas-importancia.html

Yong, N. (2019). Necesidad de control interno en las empresas.

Yong, N. (2022). Necesidad de control interno en las empresas.