

## EL CAPITAL RELACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL ENCARGO DE AUDITORÍA: ANÁLISIS A PARTIR DEL CONTROL INTERNO\*

### Resumen

Las relaciones organizacionales juegan un papel fundamental para la competitividad de los entes económicos; relaciones entre empleados de todas las estructuras jerárquicas, proveedores y clientes, hacen que se produzca lo que se denomina «capital relacional». Lo anterior reviste de importancia en el desarrollo de un encargo de auditoría en el control interno, debido a que se enfoca en los procedimientos y métodos administrativos de las áreas funcionales de la empresa, efectuando la medición de los niveles de eficiencia y eficacia de cada uno de los departamentos que conforman la organización.

Este artículo analiza el capital relacional en el encargo de auditoría cuando su finalidad es auditar el control interno de la entidad. Metodológicamente este estudio es de carácter descriptivo y parte de identificar y evaluar el grado de importancia del capital relacional en

## THE RELATIONAL CAPITAL AND ITS IMPORTANCE IN AUDITING: ANALYSIS FROM INTERNAL CONTROL

### Abstract

Organizational relations play a fundamental role for the competitiveness of economic entities. Relationships among employees of all hierarchical structures, suppliers and clients, make what is called «relational capital». This is of importance in the development of an audit engagement in internal control, because it focuses on the procedures and administrative methods of the functional areas of the company. Measuring the efficiency and effectiveness levels of each of the departments that make up the organization.

This article analyzes the relational capital in the audit assignment when its purpose is to audit the internal control of the entity. Methodologically, this study is descriptive and part of identifying and evaluating the importance of relational capital in the development of the audit engagement, through a matrix, to finally design a model of relational

\* Artículo derivado del seminario de profundización «Análisis de las NIAs» DE LA Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué, orientado por la profesora investigadora Ludivía Hernández Aros

### SERGIO ROBERTO DASILVA

Alumno especial del Doctorado en Administración de Empresas de la FGV- Fundação Getúlio Vargas - EAESP - GVCIA - São Paulo; Magister en Contabilidad por la Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - São Paulo - Brasil, Administrador de Empresas con especialización en ERP- Sistemas integrados de Gestión. Correo electrónico: sergioroberto@auditaconsultoria.com.br.

### MAYERLY VIVIANA MENDOZA RAMÍREZ

Estudiante de décimo semestre pregrado, Programa Contaduría Pública Universidad Cooperativa de Colombia - Sede Ibagué. Correo electrónico: mayerly.mendozar@campusucc.edu.co

### JENNY CAROLINA CARVAJAL VERGARA

Estudiante de décimo semestre pregrado, Programa Contaduría Pública Universidad Cooperativa de Colombia - Sede Ibagué. Correo electrónico: jenny.carvajalv@campusucc.edu.co

*Recibido:* 04 de abril de 2016. *Aceptado:* 13 de mayo de 2016.

DOI: <http://dx.doi.org/10.21017/Pen.Repub.2016.n5.a10>

el desarrollo del encargo de auditoría, a través de una matriz, para finalmente diseñar un modelo de medición del capital relacional a través de un tablero de control.

Se evidencia que al realizar una auditoría de control interno se evalúa el cumplimiento de todos los procesos productivos y administrativos, mas no se tiene en cuenta que el capital relacional; siendo un factor de gran relevancia para identificar, evaluar y dar alternativas a la alta dirección sobre evitar posibles irregularidades en el proceso de planeación, organización, dirección y control. Por lo tanto, el capital relacional hace parte del proceso de auditoría como un activo intangible, ya que de las buenas relaciones organizacionales depende el éxito o fracaso de las empresas.

**Palabras clave:** Administración, control interno, estructura organizacional, auditoría, capital relacional.

capital measurement through a dashboard control. It is evident that an internal control audit evaluates the fulfillment of all productive and administrative processes, but it is not considered that relational capital; Being a highly relevant factor to identify, evaluate and give alternatives to senior management on avoiding possible irregularities in the planning, organization, management and control process. Therefore, relational capital is part of the audit process as an intangible asset, because of the good organizational relationships depends on the success or failure of the companies.

**Keywords:** management, internal control, organizational structure, audit, relational capital.

# El capital relacional y su importancia en el encargo de auditoría: Análisis a partir del control interno

## Introducción

La globalización abre nuevos mercados a nivel mundial, lo cual permite «integrar la economía de un país con la del resto del mundo, permite abrir nuevas oportunidades de crecimiento al país, nuevas fuentes de recursos, mayor comercio internacional, nuevos destinos para los productos nacionales» (Subgerencia cultural del Banco de la República, 2015).

Lo nombrado anteriormente permite entender que día a día las organizaciones han logrado evolucionar en su forma de administrar los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, con el fin de obtener eficiencia y eficacia en los sistemas productivos y poder así competir con las grandes organizaciones a nivel nacional e internacional.

La competitividad no solo está en cómo producir más con una margen mínimo de costos –eficiencia– o en cómo se planean y ejecutan estrategias –eficacia–. La competitividad es la integración de múltiples factores que hacen que las organizaciones sean exitosas no solo en el sentido económico sino también en su estructura orgánica; en cómo se relacionan los miembros de la organización.

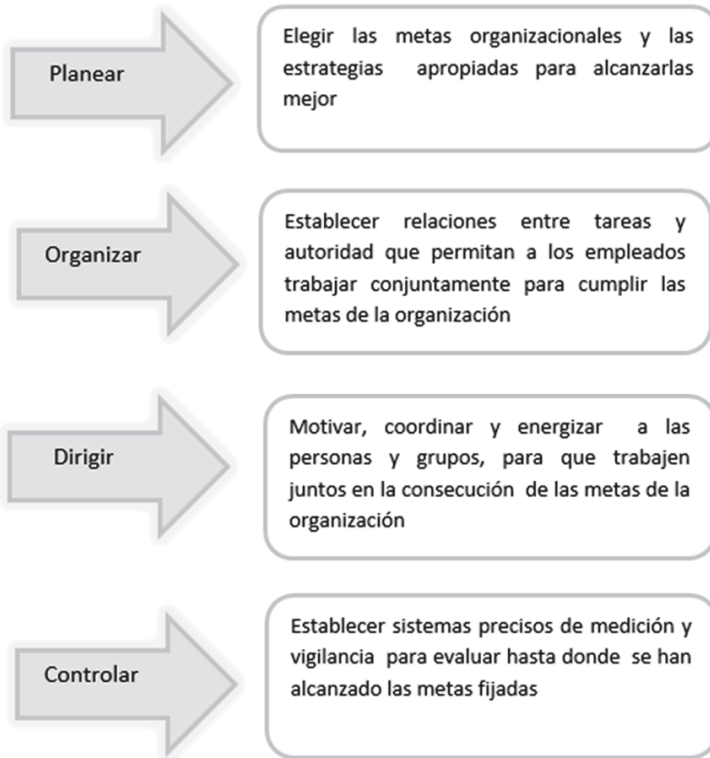
La competitividad hace que las organizaciones sean estructuras fuertes, capaces de competir con grandes organizaciones. Es por ello que se hace imprescindible que la auditoría juegue un papel fundamental en el capital relacional de toda estructura organizacional ya que del recurso humano directo e indirecto se hace posible la competitividad en un mundo tan globalizado como el de hoy.

## Marco teórico

Antes de comprender la importancia del capital relacional en el encargo de auditoría a partir del control interno, decimos que todo inicia del término «administración como un proceso a través del cual se coordinan y optimizan

los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos» (Münch, 2010, p. 3).

Dentro del proceso de administración se encuentran unas etapas o funciones que se deben realizar, los cuales permiten que la administración de las organizaciones tenga un horizonte a la cual deben encaminar sus esfuerzos para lograr la eficiencia y eficacia en todos los procesos productivos y poder llegar así a ser una organización competitiva. Dentro de estas fases se encuentran las funciones de la administración. Ver figura 1.



Fuente: Gareth & George (2014), adaptada y modificada por los autores.

Figura 1. Funciones de la administración.

Todas las funciones de la administración son importantes dentro del ciclo de vida de cualquier organización, pero nos enfocaremos en el control interno. Estupiñán (2006) afirma que el control interno «comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos

y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente» (p.19). Es decir, que el control interno busca que dentro de las organizaciones haya eficiencia y eficacia en todos los procesos productivos y sean entes organizacionales más competitivos.

Al momento de llevar a cabo actividades de control interno se obtienen resultados que permiten identificar, medir, evaluar y reportar las amenazas y oportunidades que se derivan del desarrollo de las diferentes actividades dentro de la empresa. Permite así que el área administrativa o gerencial, opten por decisiones que mejoren los procesos operativos generando así la protección de los activos, el cumplimiento de metas y objetivos programados y la autenticidad de la información contable, financiera y administrativa (Estupiñán, 2006); para lo cual, se deben tener en cuenta las políticas establecidas al interior de la organizaciones.

Como se observa anteriormente el control interno busca que las organizaciones obtén por desarrollar actividades que conlleven a mitigar los niveles de riesgo. Cavadid (2001) afirma que

Los controles que se establecen en una organización tienen como objetivo primario minimizar los riesgos, correspondiendo identificar los inherentes a cada una de las actividades del proceso administrativo, actuando fundamentalmente sobre actividades en proceso con el objeto de lograr los resultados deseados y los efectos de sus decisiones son de acción o reposición el corto plazo (p.11).

Conforme al marco legal, la Constitución Política de Colombia en su artículo 269 establece que en las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

Según la NIA 210 en su apartado 18 establece que: corresponde a la dirección determinar el control interno. El término abarca un amplio espectro de actividades, dentro de los componentes, que pueden describirse como el entorno de control: el proceso de valoración del riesgo por la entidad; el sistema de información, incluidos los correspondientes procesos de negocio relevantes para la información financiera y su comunicación; las actividades de control; y el seguimiento de los controles.

Otro aspecto a tener en consideración dentro de las funciones de la administración es la organización el cual es el «proceso por el cual los gerentes establecen la estructura de las relaciones de trabajo entre los empleados para que puedan alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz» (Gareth & George, 2014, p. 327)

En este sentido podemos decir que de las buenas relaciones interpersonales dentro de las estructuras de las organizaciones depende que los empleados se desempeñen de manera eficiente en sus puestos de trabajo y vean sus funciones como una oportunidad de crecer no solo a nivel profesional sino también como persona. Lo cual permite así que sean líderes capaces de tomar decisiones, cumplir las metas y objetivos institucionales y dar lo mejor de sí en pro de su bienestar y de la organización (Gareth & George, 2014); además esto conlleva al desarrollo de muy buena cultura organizacional.

Continuando con el contexto, las organizaciones ya teniendo su estructura organizacional definida crea la cultura organizacional el cual es «el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización» (Koontz & Wehrich, 1998, p. 353).

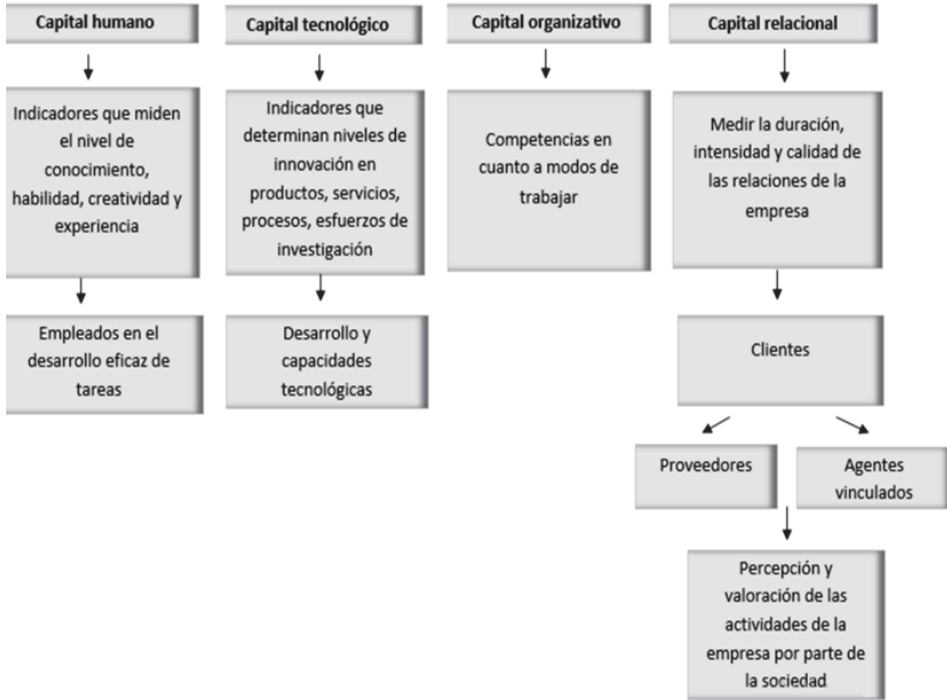
De este modo se concluye que las organizaciones además de implementar controles en todos sus niveles productivos, deben tener en cuenta el clima organizacional ya que este permite medir el nivel de satisfacción de su recurso humano conforme al trabajo en equipo y buscar la consecución de objetivos trazados por la entidad. Gareth & George (2014), hacen referencia que «el diseño organizacional es el proceso por lo cual los gerentes crean un tipo específico de estructura y cultura organizacionales de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz» (p. 327).

**Capital relacional:** En este mismo sentido ya teniendo definido el diseño de la estructura organizacional como factor determinante de la eficiencia y eficacia de las compañías, se encaminará hacia el capital intelectual donde se determinará la importancia del capital relacional en el encargo de auditoría. Debido a que el capital relacional hace parte del capital intelectual, se hace necesario otorgar un concepto general Alama. De castro & López (2006) afirman:

El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles que posee una empresa y que gestionados adecuadamente pueden generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El capital intelectual es conocimiento útil, entendido como opuesto a la simple colección de datos, pues se trata de conocimiento estructurado que sirve para un fin determinado (p. 4).  
Figura 2.

La administración del capital intelectual permite obtener un valor agregado ante las demás empresas, ya que busca el conocimiento integral de sus clientes, proveedores y funcionarios a través del capital organizativo, tecnológico, humano y relacional.

La vida de las organizaciones está determinada en el tipo de relación que esta posee con los clientes, proveedores, empleados y otros agentes vinculados de forma directa o indirecta con el ente económico. En cuanto a las relaciones



Fuente: Martín, Alama, Lopez & Navas (2009), adaptada y modificada por los autores.

Figura 2. Componentes del capital intelectual.

con los clientes se considera que es una de las más trascendentales debido a que gracias a ellos se mantiene unos niveles óptimos de rentabilidad los cuales se visualizan mediante los resultados financieros de la organización (Cegarra & Rodrigo, 2006).

Por tal motivo los clientes son considerados como la columna vertebral de cualquier organización y a los cuales se debe central la máxima atención posible sin dejar de lado los demás recursos como son los empleados y otros agentes que hacen posible el cumplimiento del objeto social.

Es así como Hormiga, Batista & Sánchez (2007, p. 1218) explican que «las empresas no pueden ser consideradas como sistemas aislados, sino que dependen en gran medida de sus relaciones con el entorno. Así, este tipo de capital incluye el valor generado por la relaciones, no solo con los clientes, proveedores o accionistas, sino con todos los grupos de interés, tanto internos como externos»

De igual manera, se puede definir que el capital relacional «puede ser definido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la

comunidad empresarial y así estimular su potencial de creación de riqueza; dividido en dos, por un lado, el capital relacional de negocio y por otro, el capital relacional socia» (Álvarez, Lavín, & Pedraza, 2016, p. 42).

Es de resaltar que el capital relacional se basa en determinar el nivel de satisfacción de los funcionarios al interior de la organización, mediante la calidad de las relaciones interpersonales que se presentan entre ellos (Andrade, 2005). Esto permite indicar que entre más favorable sea el indicador conforme a la medición del clima laboral y el manejo de relaciones interpersonales, la organización podrá visualizar un mayor trabajo en equipo y motivación personal, generando así comunicación asertiva, mejoramiento de procesos operativos y toma de decisiones de forma oportuna.

En este sentido el capital relacional es la base de la eficiencia y eficacia de los entes económicos. Andrade (2005) afirma que:

Las empresas que logran altos niveles de capital relacional se caracterizan principalmente por establecer altas exigencias en términos éticos para sí mismas y sus empleados, por su énfasis en la toma de decisiones objetivas en función de datos y hechos, por el manejo transparente de la información, por el énfasis en el trabajo en equipo, por la integridad de su meritocracia, y por su enfoque hacia el mercado» (p. 2).

Lo que permite que los entes económicos cumplan los objetivos y metas establecidas en su misión y visión organizacional. En este contexto, en el capital relacional «independientemente del tamaño de la empresa, uno de sus objetivos es crear valor que justifique los recursos empleados, por lo que una de las preocupaciones del marketing debe ser el establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos»(González, 2008, p. 119).

La auditoría en el capital relacional es fundamental debido a que la auditoría «no es el análisis frío de las cifras de estados financieros de una empresa; en ella también se analizan las cualidades de las cifras rubro por rubro de estados financieros, y se estudia que tanto influyen en la determinación de las cifras la situación administrativa y operativa del ente»(Espino, 2014, p. 4).

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se observa que el proceso de auditoría no solo se basa en analizar las cifras que se expresan en los estados financieros, ya que existen muchos aspectos que influyen en la consecución de dicha información, es por esto que se debe realizar un estudio minucioso de todas las áreas y niveles administrativos y productivos de la organización; uno de los aspectos más representativos es la medición del nivel de satisfacción y compromiso con que los funcionarios desarrollan las funciones asignadas dentro de la organización y la consecución de metas previstas, debido a que si



los empleados trabajan con motivación y esmero los resultados son mejores para el ente económico.

Se concibe la auditoría como el proceso en el cual se evalúan aspectos importantes dentro de la organización como el control interno, el cumplimiento de políticas y leyes, la protección de activos y la información financiera y en lo cual el auditor debe tener absoluta idoneidad.

Esto significa que, el auditor debe ser ante todo un investigador de la organización, en todos sus sentidos y en todos sus aspectos, en especial de su actividad económica, que es la proyección que se relaciona con el resto de elementos del conjunto global»(Montilla & Herrera, 2006, p. 26)

Es así como «El auditor será diseñador de un sistema de información que genere conocimiento de la organización, el que servirá para hacer frente a las diferentes turbulencias producto del cambio generado por la globalización; sea diversificando los productos, transformando la estructura administrativa y operacional, mejorando la cultura organizacional, buscando interacción y alianzas con otras organizaciones de su mismo sector o de otro» (Montilla & Herrera, 2006, p. 26)

De acuerdo a lo anterior «el sistema de control interno y el proceso de auditoría, le sirven a las organizaciones como un medio para prevenir, detectar y/o corregir situaciones anómalas que en algunos casos corresponden a hechos fraudulentos. Sin embargo, su existencia no significa que se elimine en un 100% la probabilidad de fraude (Bustamante, Londoño, & Sanabria, 2011, p. 125).

En este contexto el encargo de auditoría o de revisión según el decreto 2420 de 14 diciembre de 2015 en el artículo 290.1 son encargos que proporcionan un grado de seguridad en los que el profesional de la contabilidad en ejercicio expresa una conclusión sobre unos estados financieros. Dichos encargos comprenden los encargos de auditoría y de revisión cuyo fin es emitir un informe sobre un conjunto completo de estados financieros o sobre un solo estado financiero.

## Diseño metodológico

Para el desarrollo del presente artículo se realizó una investigación cualitativa y descriptiva, debido a que se realizó la obtención de la información mediante un barrido teórico de la literatura frente a los aspectos relevantes que permitan adquirir un mayor entendimiento acerca del capital relacional y su importancia en el encargo de auditoría a partir del control interno.

Seguidamente se hace necesario realizar una matriz de evaluación de riesgos la cual permita establecer la importancia del capital relacional como herramienta en el encargo de auditoría surgida de la necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones.

Finalmente se establece la importancia del capital relacional mediante la matriz se hace necesario conceptualizar que es un cuadro de control de mando integral, sus características y su relación con capital relacional.

## Resultados

Conforme al barrido teórico se establece que la administración es el proceso mediante el cual las organizaciones planean, organizan, direccionan y controlan sus recursos financieros, humanos y tecnológicos de manera que se optimicen los recursos eficientemente. La ejecución de dichos procesos organizacionales permite generar ventajas competitivas en el mercado generando así un alto grado de rentabilidad y posicionamiento en la economía del país.

Con respecto al control interno se busca efectuar la medición en cuanto al nivel de cumplimiento de objetivos, políticas, normas, procedimientos y controles a nivel operativo, administrativo y gerencial de manera que garantice la protección de los recursos tangibles e intangibles que posea la organización.

Un control interno eficaz hace posible que las estructuras organizacionales se encaminen al cumplimiento de la misión, visión, valores políticas y objetivos institucionales, sin dejar de lado la diversificación de funciones y los niveles jerárquicos de subordinación. Además esto hace posible que su recurso humano se haga participe en la consecución de metas tanto a nivel laboral como personal y vean la organización como un modo de vida.

Cabe anotar que el control interno también mide el capital intelectual, el cual es el encargado de generar una ventaja competitiva y el aumento en la utilidad operacional y administrativa del ente. Dentro del capital intelectual no solo se mide las experiencias, habilidades, innovaciones, sino que también ha tomado fuerza en los últimos años el término de capital relacional, en el cual muchos autores coinciden en que es un factor en el cual se evalúa el impacto que generan las buenas o malas relaciones interpersonales que se presenta en un ciclo normal al interior del ente económico.

Con respecto a la ejecución de las auditorías, se establece que existen diferentes modalidades como son la auditoría financiera, operativa, de gestión, de control interno, de cumplimiento, entre otras; de acuerdo al tema que se trabaja en el presente artículo el cual es el capital relacional se determina que este hace parte de la auditoría de control interno pero se observa con extrañeza que en algunas ocasiones es un tema que pierde relevancia, sea por desconocimiento de la esencia de dicho rubro o bien sea porque el auditor en conjunto con el área administrativa y gerencial no determinan el alto impacto que generan las relaciones interpersonales de los empleados, clientes, proveedores y otros agentes, en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## Importancia del capital relacional como herramienta de en el encargo de auditoría a través de una matriz

Para poder analizar la importancia del capital relacional en el encargo de auditoría a través de una matriz se debe entender en primer lugar para que sirve una matriz de riesgo. Tabla 1.

Esto significa que una matriz de riesgos constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las áreas, procesos y actividades de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos. La matriz debe ser una herramienta flexible que documente y evalúe de manera integral el riesgo de una organización, a partir de lo cual se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de la empresa. (Tapia, 2013, p. 1)

Por lo anterior se puede establecer que las organizaciones presentan falencias en cuanto a la evaluación de los componentes de capital relacional como son la motivación y el trabajo en equipo, siendo aspectos esenciales para el desarrollo óptimo de las funciones asignadas a cada uno de los funcionarios, los cuales conllevan al cumplimiento de objetivos previstos. Por tal motivo se recomienda a la entidad contratante que tome medidas correctivas, preventivas y de mejora, las cuales se encaminen al logro de una mayor productividad por parte del recurso humano.

Otro componente del capital relacional el cual se ve afectado en relación con los clientes son el profesionalismo y la cortesía, debido a que las organizaciones han dejado de lado la capacitación continua del personal en cuanto al servicio al cliente, lo cual ha generado la pérdida de confianza por parte del cliente y que el hecho económico no se lleve a cabo.

**Tabla 1. Matriz de riesgo.**

ALTO	Probabilidad 3	ALTO	Nivel de riesgo 3				
MEDIO	Probabilidad 2	MEDIO	Nivel de riesgo 2				
BAJO	Probabilidad 1	BAJO	Nivel de riesgo 1				
Clasificación capital relacional	Aspectos a evaluar	Descripción	Deficiencia	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Recomendación
Relación entre empleados	Motivación	Cumplimiento metas personales y profesionales	Falta de incentivos monetarios y no monetarios por parte empleador	3	Bajo rendimiento laboral	3	Dar a los empleados horarios flexibles para estudiar, efectuar actividades de bienestar social y dar bonificaciones adicionales en el cumplimiento metas
	Comunicación	Intercambio información de manera asertiva	Rechazo por parte del empleado con los niveles de autoridad	2	Deterioro del clima laboral	2	Otorgar herramientas que permitan la comunicación rápida, sencilla y fluida respetando los conductos regulares y niveles de autoridad
	Trabajo equipo	Ayuda grupal consecución de objetivos comunes	Ausencia de confianza y falta de interés por los resultados institucionales	3	No consecución de metas u objetivos en el tiempo previsto	3	Establecer políticas para la asignación y desarrollo de funciones a nivel grupal
Relación con los clientes	Comunicación	Intercambio información de manera asertiva	Falta de atención y solución de quejas y reclamos	2	Disminución de nivel de ventas	2	Dar a los empleados capacitación en atención al cliente
	Rapidez y eficacia	Atención de requerimientos de manera oportuna	Ineficiencia en procesos productivos y administrativos	1	Perdida del cliente	1	Minimizar tiempos para la producción de bienes y prestación de servicios
	Fidelización	Los clientes elijan la empresa por encima de la competencia y la recomiende	Falta de atención e interés a clientes antiguos	2	Pérdida de clientes actuales y potenciales	2	Brindar al cliente una buena atención, un trato amable, ambiente cómodo, mantener contacto constante con el cliente, incentivarlo y ofrecerles producto y/o servicio excelente calidad
	Profesionalismo	Conocimiento del producto y/o servicio que se está ofreciendo	Poco conocimiento por parte del personal de venta en el producto y/o servicio que se oferta	3	Desconfianza por parte del cliente y la no consecución del proceso de venta	3	Entrenamiento permanente y exhaustivo del personal encargado de ventas y atención al cliente
	Cortesía y educación	Comunicación amable en toda circunstancia	Empleado se exalta de manera descortés con el cliente	3	Perdida del respeto entre cliente y empleado	3	Hacerle entender al empleado que no puede perder la compostura y la cortesía con el cliente y que ellos siempre tienen la razón.
	Comunicación	Intercambio información de manera asertiva	Falta de atención y solución de quejas y reclamos	2	Disminución de nivel de compras	2	Dar a los empleados capacitación en atención al proveedor de los bienes y/o servicios.

Continuación tabla 1

ALTO	Probabilidad 3	ALTO	Nivel de riesgo 3				
MEDIO	Probabilidad 2	MEDIO	Nivel de riesgo 2				
BAJO	Probabilidad 1	BAJO	Nivel de riesgo 1				
Clasificación capital relacional	Aspectos a evaluar	Descripción	Deficiencia	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Recomendación
Relación con proveedores	Rapidez en la entrega de productos o servicios	Cumplir a cabalidad con los tiempos establecidos	Retraso en la entrega de pedidos	2	Pérdida de dinero y de clientes	2	Minimizar tiempos para la producción de bienes y prestación de servicios por parte del proveedor con la empresa contratante.
	Pertenencia	Empresa y proveedor trabajando en equipo, buscando un crecimiento sostenido recíproco y una relación a largo plazo.	No existe compromiso entre ellas y cada una busca el bienestar individual	1	Pérdida de clientes y proveedores	1	Dos empresas trabajen en conjunto ya que todos los esfuerzos van encaminados hacia la satisfacción del cliente o consumidor final.
Otros agentes	Accionistas	Calidad de las relaciones con accionistas o socios de la compañía	Falta de interés y comunicación	1	Toma de decisiones de manera inoportuna	1	Mayor compromiso por parte de socios / accionistas en la toma de decisiones del ente económico.
	Competencia	Ventaja competitiva en relación con las demás empresas del sector.	Falta de innovación en bienes y /o servicios	2	Pérdida de clientes	2	Mayor inversión en tecnología y mejoramiento de procesos productivos y administrativos.
	Estado	Cumplimiento de responsabilidades de orden legales y tributarias	Inexactitud en la presentación de información financiera	1	Sanciones pecuniarias y disciplinarias	1	Efectuar mayores controles a nivel interno que disminuyan el nivel de riesgo en cuanto al cumplimiento de normas legales y tributarias.

Fuente: Los autores.

## Modelo de medición del capital relacional a través de un tablero de control o cuadro de mando integral

Conforme al desarrollo del cuadro de mando integral se hace necesario expresar que es un modelo de medición. Siendo así una serie de herramientas utilizadas por el área administrativa y gerencial, la cual permite visualizar la empresa en conjunto, dicha medición se ejecuta a través de indicadores de desempeño y de un mapa estratégico en el cual se observan las perspectivas financieras, de

clientes, internas y de aprendizaje y crecimiento utilizando un lenguaje simple y fácil de comprender.(Da Silva, Pastor, & Pastor, 2014). Este modelo de medición permite entender de manera de global las estrategias gerenciales establecidas por la entidad en cuanto al capital. Figura 3. Tabla 2, 3 y 4.

**Tabla 2.** Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Factores claves del éxito	Objetivos estratégicos empresariales	Indicador	Metas	Rango de evaluación	Población objetivo
Aprendizaje y crecimiento	Motivación	Medición del grado de satisfacción de los empleados conforme a los incentivos.	No. incentivos entregados / No. total de empleados	100%	Q-100	Empleados
			No. empleados en carrera profesional / No. total de empleados	100%	Q-100	
			No. de empleados asistentes en actividades de bienestar social/ No total de empleados	100%	Q-100	
	Comunicación	Intercambio de información de manera asertiva	No. total de llamados de atención / No. total de empleados	20%	Q-100	Empleados
	Trabajo en equipo	Consecución de objetivos en común	No. total de objetivos ejecutados / No. total de equipos de trabajo	100%	Q-100	Empleados
	Comunicación	Intercambio de información de manera asertiva con los clientes	No. total de reclamos /no total de clientes	10%	Q-100	Clientes
	Rapidez y eficacia	Tiempo estimado en la solución de requerimientos	No. total de días en que se dio respuesta / No. total de días autorizados para dar respuesta	80%	Q-100	Clientes
	Fidelización	Salvaguardar los clientes actuales y potenciales	No. total de cliente desertores / No. total de clientes	5%	Q-100	Clientes
	Profesionalismo	Conocimiento del producto o servicio ofertado	No. total de productos adquiridos / No. total de productos ofertados	100%	Q-100	Clientes
	Comunicación	Intercambio de información de manera asertiva con los proveedores	No. total de reclamos /No. total de proveedores	5%	Q-100	Proveedores
Rapidez en la entrega de productos y servicios	Medición de tiempos de entrega conforme a las políticas establecidas	Tiempo real de entrega /Tiempo estimado de entrega	80%	Q-100	Proveedores	

Fuente: Los autores.

Tabla 3. Cálculo de indicadores.

Nombre Del Indicador	Indicador	Cálculo	Resultado
Entrega de incentivos a los funcionarios	N° incentivos entregados/N° total de empleados	$56/150*100$	37,33%
Ejecución de carreras profesionales	N° empleados en carrera profesional/N° total de empleados	$15/150*100$	10%
Asistencia a las actividades de bienestar social	N° de empleados asistentes en actividades de bienestar social/N° total de empleados	$145/150*100$	96,67%
Intercambio de información de manera asertiva (Respeto en los niveles de autoridad)	N° total de llamados de atención/N° total de empleados	$5/150*100$	3,33%
Consecución de objetivos en común	N° total de objetivos ejecutados/N° total de equipos de trabajo	$11/12*100$	91,67%
Intercambio de información de manera asertiva con los clientes	N° total de reclamos/n° total de clientes	$25/524*100$	4,77%
Tiempo estimado en la solución de requerimientos	N° total de días en que se dio respuesta/N° total de días autorizados para dar respuesta	$12/15*100$	80%
Salvaguardar los clientes actuales y potenciales	N° total de cliente desertores/N° total de clientes	$17/524*100$	3,24%
Conocimiento del producto o servicio ofertado	N° total de productos adquiridos/N° total de productos ofertados	$5/7*100$	71,43%
Intercambio de información de manera asertiva con los proveedores	N° total de reclamos/N° total de proveedores	$5/21*100$	23,81%
Medición de tiempos de entrega conforme a las políticas establecidas	Tiempo real de entrega (días)/Tiempo estimado de entrega (días)	$8/8*100$	100%

Fuente: Los autores.



Fuente: Da silva, Pastor, & Pastor (2014), adaptada y modificada por los autores.

Figura 3. Mapa estratégico.

Tabla 4. Parametrización KPI.

Item	Nombre del indicador	Objetivo	Resultado	Nivel de cumplimiento		
				Alto	Medio	Bajo
1	Entrega de incentivos a los funcionarios	100%	37,33%	>70	51 a 69	<50
2	Ejecución de carreras profesionales	100%	10%	>70	51 a 69	<50
3	Asistencia a las actividades de bienestar social	100%	96,67%	>90	51 a 89	<50
4	Intercambio de información de manera asertiva (Respeto en los niveles de autoridad)	20%	3,33%	<20	21 a 39	>40
5	Consecución de objetivos en común	100%	91,67%	>95	71 a 94	<70
6	Intercambio de información de manera asertiva con los clientes	10%	4,77%	<20	21 a 39	>40
7	Tiempo estimado en la solución de requerimientos	80%	80%	>70	51 a 69	<50
8	Salvaguardar los clientes actuales y potenciales	5%	3,24%	<10	11 a 24	>25
9	Conocimiento del producto o servicio ofertado	100%	71,43%	>90	71 a 89	<70
10	Intercambio de información de manera asertiva con los proveedores	5%	23,81%	<20	20 a 39	>40
11	Medición de tiempos de entrega conforme a las políticas establecidas	80%	100%	>90	71 a 89	<70

Fuente: Los autores.

De acuerdo al cuadro de mando integral desarrollado anteriormente, se establece que dicha herramienta permite al área administrativa y gerencial visualizar de forma global el nivel de cumplimiento que presenta la organización conforme a los indicadores establecidos, por lo tanto, en el presente ejercicio se determina el nivel de incumplimiento conforme al factor de la motivación del personal.

El capital relacional es un término que se incluye en el cuadro de mando integral de acuerdo a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que es allí donde se determinan los factores claves e influyentes con respecto al nivel de satisfacción que presentan los funcionarios en el entorno laboral, entendiéndose como todas las relaciones interpersonales que se generan con respecto a los empleados, clientes, proveedores y otros agentes.



## Conclusiones

El control hace parte de los elementos del proceso de administración y gracias al control todo tipo de organizaciones ya sean grandes, medianas o pequeñas pueden realizar un eficiente uso de los recursos financieros, humanos y tecnológicos que se tengan en el ente económico y de los cuales se logran una máxima rentabilidad, los cuales se ven reflejados en los estados financieros de las organizaciones.

Un efectivo control interno hace posible que las organizaciones sean competitivas y capaces de afrontar cambios en las políticas administrativas, contables, legales y tecnológicas que trae consigo la globalización.

Las organizaciones para ser competitivas se ven en la obligación de establecer políticas de control interno a través de la auditoría en todos sus procesos operativos y administrativos con el fin de prever los riesgos a los que la entidad se ven expuestas y así tomar medidas preventivas, correctivas o de mejora según sea el caso.

De aquí nace la importancia del papel de la auditoría el cual es considerado como un sistema en cual se utilizan técnicas y procedimientos para el análisis, confirmación, observación y certificación de hechos relevantes que se generen en el ciclo normal de operaciones. Dentro de estas técnicas y procedimientos se hace importante tener en cuenta lo concerniente al capital relacional el cual consiste en establecer el impacto que genera las relaciones interpersonales que se presentan entre los empleados, proveedores, clientes y otros agentes vinculados de manera directa o indirecta al ente económico.

Al momento de culminar el proceso de auditoría se realiza la presentación de informes en la cual se expresa el nivel de riesgo y a la vez se otorgan recomendaciones que permitan ser tenidas en cuenta para una efectiva toma de decisiones, por lo tanto para el desarrollo del presente artículo fueron utilizadas herramientas de resultado como la matriz de riesgo y el cuadro de mando integral los cuales proporcionan una visión global de la situación operativa y administrativa en que se encuentra la empresa en cuanto a la medición del capital relacional.

## Referencias

Alama, E., De Castro, G., & López, P. (16 de 01 de 2006). *Capital intelectual una propuesta para clasificarlo y medirlo*. Obtenido de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2068/docview/912732103/9C34A545276948D3PQ/5?accountid=44394>

Álvarez, J., Lavín, J., & Pedraza, N. (2016). *Determinando los factores del capital relacional en la interacción de cliente proveedor en MiPyMES\**. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265447025003>

Andrade, L. (02 de 04 de 2005). *El capital relaccional*. Obtenido de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-imprensa/articulo/el-capital-relacional/26341>

Bustamante, L., Londoño, J., & Sanabria, J. (2011). *¿Cuál ha sido la responsabilidad de la Auditoría en los escándalos financieros?* Obtenido de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2068/docview/1679860397/B262E57AF3F43B1PQ/4?accountid=44394>

Cadavid, O. (2001). *Guía práctica para el control interno*. Bogotá: Investigar editores.

Cegarra, J., & Rodrigo, B. (Enero de 2006). *Orientadores del aprendizaje relacional*. Obtenido de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2063/lib/ucooperativas/reader.action?docID=10109940&ppg=5>

Constitución Política de Colombia. (1991). *Título X de los organismos de control de la controlaloría general de la república art 269*. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-10/capitulo-1/articulo-269>

Colombia (2015). Decreto 2420 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, 49.735, 23 de diciembre de 2015.

Da silva, J., Pastor, A., & Pastor, J. (2014). *Revista iberoamericana de estrategia*. Obtenido de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2068/docview/1667371070/8024E09794C3494APQ/7?accountid=44394>

Espino, G. (01 de 2014). *Fundamentos de auditoría*. Obtenido de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2063/lib/ucooperativas/reader.action?docID=11038908&ppg=4>

Estupiñan, R. (2006). Enfoque tradicional del control interno. En *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales* (p. 19). Bogotá: Ecoe ediciones.

Gareth, J., & George, J. (2014). Diseño de la estructura organizacional. En *Administración contemporánea* (p. 327). México: Mc graw hill.

Gareth, J., & George, J. (2014). *Funciones Principales de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.

Gonzalez, D. (2008). *La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3207/2163>

Hernandez, M., Moreno, B., & Arroyo, A. (2010). *Análisis exploratorio de la implantación y uso de los Sistemas de Información sobre el Capital Intelectual en empresas castellano-leonesas: evidencia empírica e ideas para la reflexión*. Obtenido de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2068/docview/921240794/DACF3C23DB664449PQ/59?accountid=44394>

Hormiga, E., Batista, R., & Sánchez, A. (2007). *La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación*. Obtenido de <file:///D:/Downloads/Dialnet-LaInfluenciaDelCapitalRelacionalEnElExitoDeLasEmpr-2233480.pdf>

Instituto de contabilidad y auditoria de cuentas. (2013). *Norma Internacional de auditoria 210*. Obtenido de <http://aobauditores.com/nias/nia210.pdf>

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). Definición de cultura organizacional. En *Administración una perspectiva global* (p. 353). Mexico: Mc Graw Hill.

Martín, G., Alama, E., López, P., & Navas, J. (2009). *El capital relacional como fuente de innovación tecnológica*. Recuperado el 30 de 10 de 2016, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512009000300009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300009)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Decreto 2420 de 14 diciembre de 2015. (2009). *Sección 290 Independencia - encargos de auditoria y de revisión*. Obtenido de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%202420%20DEL%2014%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202015%20-%20copia.pdf>

Montilla, O., & Herrera, L. (03 de 2006). *El deber ser de la auditoría*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232006000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004)

Münch, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson educación.

Subgerencia cultural del Banco de la República. (2015). *Globalización*. Recuperado el 10 de 10 de 2016, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economía/globalización>

Tapia, R. (01 de 2013). *Hsec magazine*. Obtenido de <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=81>

