

## DESAFÍO DEL CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA

### THE CHALLENGE OF ORGANIZATIONAL CONTROL IN THE TECHNOLOGICAL DISRUPTION

*Doctor (Ph.D.) Carlos Mauricio De La Torre Lascano, por la Universidad de Salamanca. Programa Doctoral Estado de Derecho y Gobernanza Global. Magíster en Gerencia Empresarial, MBA, mención Gerencia Financiera. Docente Investigador titular de la Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador. Email: cdelatorre@uce.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0604-2845>*

DOI: <https://doi.org/10.5377/aes.v3i2.15485>

## Editorial

**Palabras clave:** control, organizaciones, disrupción tecnológica, postpandemia

**Keywords:** control, organizations, technological disruption, post pandemic

**Introducción:** Todas las actividades que realiza el ser humano tienen implícito un componente de control. En el ámbito empresarial el control forma parte inmanente en la estrategia de toda organización; definir el real dimensionamiento de las operaciones en el nuevo entorno pospandemia, su estructura organizativa, arquitectura tecnológica, políticas internas, competencia, marco normativo, estándares internacionales, incluyendo el apetito de riesgo (entendiendo como tal el modelo de liderazgo aplicado), entre otras cosas, se torna imperativo. “El control es considerado en la filosofía administrativa moderna como el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan cumplir con los objetivos o bien su adaptación necesaria” (Obispo y Gonzales, 2015, p. 67).

Para entender la incidencia de la evolución del control en las organizaciones, se debe considerar de manera retrospectiva el desarrollo de las operaciones u operatividad empleada en cada etapa a lo largo del tiempo. Un claro ejemplo de esta transformación se ha presentado de manera sistemática en la industria automotriz, donde la competencia entre los líderes de la industria marcaba las tendencias del mercado, con base en la innovación. La eficiencia en las operaciones de Ford Motor Company en la segunda Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en los procesos productivos. La incidencia que la industria automotriz provocó en las naciones llegó a tal punto de hacer desaparecer al hasta entonces monarca en el transporte (el ferrocarril), acompañado con la adopción de nuevos gustos y preferencias en la sociedad a nivel mundial, dando como resultado un profundo cambio global. Tomando este hecho histórico como el punto de inflexión donde se inicia el crecimiento exponencial de las operaciones en las organizaciones, su semejanza con la actual disrupción tecnológica y su incidencia en el control que deben realizar todas las organizaciones.

Se debe reconocer que la innovación no es un proceso reciente, pero sí debe ser un elemento permanente en las organizaciones; ello marca, determina o define a los líderes de la industria, donde el precio de sus productos termina siendo uno de los elementos fundamentales de elección por sus clientes, con énfasis en las economías emergentes, dado que en varios mercados es la calidad la que juega un rol determinante. El liderazgo de las organizaciones intervinientes en los diferentes tipos de industrias ha estado marcado por la innovación, como consecuencia de ello, las empresas que no se reinventan tienden a desaparecer, siendo esta una constante en aquellas donde las estructuras de sus costos han sido rígidas, totalmente contrario a la versatilidad que requieren las organizaciones, en especial en la nueva realidad.

La globalización y la nueva realidad han traído consigo oportunidades a las organizaciones por la apertura de nuevos mercados, incidiendo en ellas un franco proceso de transformación, pero trayendo también competidores mucho más fuertes y eficientes en sus procesos productivos. Adaptabilidad que las organizaciones deben cumplir, con énfasis en el período de pandemia cuyo resultado devino en la paralización de operaciones debido a la crisis sanitaria, creando un nuevo escenario empresarial global. La optimización de costos ha entrado en un nuevo plano, pues el nivel de competitividad debe incrementarse sin sacrificar ni la calidad, ni los precios de los productos. En la actualidad, la determinación e identificación de todas las fases funcionales, administrativas y operativas de la organización resulta sustancial, por ejemplo, en el requerimiento de materiales, logística, bodegaje, distribución, comercialización, entre otras.

Las organizaciones en la pospandemia se han visto forzadas (por necesidad y supervivencia) a implementar en su operatividad plataformas tecnológicas para fabricar sus productos o desarrollar sus servicios, han tenido que reforzar su arquitectura tecnológica, apareciendo con ello nuevos riesgos, nuevos desafíos; en general, han tenido que definir un nuevo horizonte de acción. “El control interno permite que una organización gestione con mayor eficacia los cambios que se produzcan dentro del entorno económico y competitivo, la dirección de la organización, así como sus prioridades y modelos de negocios cambiantes” (COSO, 2013, p. 1).

Así pues, las organizaciones deben definir los retos más importantes a los que se enfrentan; esto implica la identificación de nuevos y potenciales riesgos, de procesos críticos que no pudieron haber sido identificados con anterioridad a la pandemia, es decir, aquellos sin los cuales las organizaciones no podrían desarrollar sus actividades operativas de manera cotidiana, pero que siempre estuvieron allí. Por ejemplo, en el sector financiero tenemos normativa internacional que versa sobre el tratamiento del riesgo operacional que coadyuva a la continuidad del negocio sin afectaciones endógenas o exógenas.

Asimismo, las organizaciones deben tener totalmente claro, y esto al margen de su magnitud o tamaño, con especial referencia de amplitud desde multinacionales hasta microempresas, la incidencia de la tecnología en los procesos productivos y la necesidad de control permanente. Por lo tanto, existe una simbiosis entre el control y la tecnología. La Inteligencia de Negocios (BI por sus siglas en inglés) permite a las organizaciones tener mejores y más claros elementos para la toma de decisiones. “Los complejos desafíos mundiales en las organizaciones reclaman la participación de numerosos actores que aporten nuevas perspectivas y enfoques, donde se establezcan niveles para poder alcanzar el desarrollo humano sustentable” (Pertúz, 2018, p. 378).

El análisis de las nuevas denominaciones de los elementos tradicionales del costo, el control financiero y operativo, se torna importante no solamente desde el punto de vista teórico sino totalmente pragmático y actual, obviamente, incluyendo el componente tecnológico. Se debe entender cómo la operatividad ha evolucionado; el cambio drástico en el entorno empresarial donde las organizaciones se desempeñan, donde desarrollan sus actividades, siendo cada vez mucho más complejo el nivel de operatividad y los mercados a los que deben llegar sus productos. El nivel de exigencia de los consumidores es más alto todo el tiempo y dentro de ello el precio y calidad constituyen factores decisivos en la actualidad.

### **Consideraciones finales**

Existía una realidad anterior, donde las organizaciones venían desarrollando sus actividades, durante y pospandemia, las empresas se han visto forzadas a acondicionar sus operaciones, reenfocar a sus trabajadores a este nuevo escenario. Por otro lado, el escenario actual resulta totalmente diferente para organizaciones recientes, creadas en esta nueva realidad donde sus procesos ya no son resultado de una modificación o adecuación, sino más bien totalmente adaptados a nuevos paradigmas, normas, regulaciones, apuntando al ambiente tecnológico o incluso ya estando inmersas sus operaciones productivas en dicho entorno digital.

Debe existir efectividad en la gestión de costos; administrar, controlar de manera totalmente diferente, repensar los modelos tradicionales. La capacidad de las organizaciones debe ser lo suficientemente flexible para superar la crisis. De manera global en las organizaciones el reto del manejo adecuado de liquidez debe ser abordado técnicamente, tomando en consideración el incremento de sus cuentas pendientes de cobro y de las obligaciones tributarias, que debido a la pandemia se han incrementado, restando liquidez a las empresas. Es decir, el descalce financiero debe ser tomado en consideración para la adecuada adquisición de materiales y que exista una correcta planificación de la producción (aprovisionamiento, control de existencias, demanda estacional, etc.).

El nivel de INCERTIDUMBRE si bien ha mermado notable y considerablemente, esta se mantendrá no al nivel inicial, pero se deben tomar las acciones de control necesarias para repensar o redefinir los procesos productivos y la estructura de los costos propiamente dichos.

Existe una necesidad de actualización permanente en los profesionales, debido al elevado nivel de incertidumbre existente, el rol protagónico que debe cumplir la Academia en este escenario para dotar a los futuros profesionales de herramientas actuales y a los profesionales e instituciones u organizaciones, soluciones factibles totalmente realizables.

“Se mide la inteligencia del individuo por la cantidad de incertidumbres que es capaz de soportar”

IMMANUEL KANT

### Referencias

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission [COSO] (2013). Control Interno – Marco integrado. Marco y apéndices. COSO. Estados Unidos.

Obispo, D. y Gonzalez, Y. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. In *Crescendo*. 6(1), 64-73. <https://doi.org/10.21895/incres.2015.v6n1.07>

Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Revista TeloS*. 20(2). 377-400. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889009>