

# **El control de gestión y su relación con el aprendizaje organizacional**

## **Resumen**

Este documento refiere a la relación del control de gestión con el aprendizaje organizacional. Para ello recorre los diferentes conceptos del control, como son el control del individuo, el control en los seres vivos, el control organizacional y el control dentro de la administración estratégica. Establece una relación de la organización como un organismo vivo y el control de gestión.

Este estudio hace un estado del arte respecto a los conceptos y estudios realizados entre la relación entre el control de gestión y el aprendizaje organizacional y su impacto en el desarrollo estratégico de las organizaciones.

**Palabras clave:** Control de gestión, aprendizaje organizacional, control autoorganizado.

## **Introducción**

Esta investigación busca estudiar cómo se ha relacionado por parte de diferentes autores el control de gestión con el aprendizaje organizacional y cómo estos son capacidades de la organización para el desarrollo estratégico que permita la perdurabilidad de las organizaciones.

Algunos estudios recientes han encontrado que la relación entre el control de gestión y la estrategia son ambiguos y contradictorios según Tubagus (2013). Inclusive la relación entre el control de gestión y el aprendizaje organizacional es aún mucho más limitado (Yao, 2011). Existen muchas investigaciones que demuestran aun la ambigüedad de la relación existente entre el control de gestión y la formulación estratégica en las empresas (Abernethy

& Brownell, 1999; Chapman, 1997; Chenhall, 2003; Ittner et al., 2003; Langfield-Smith, 1997).

Actualmente en el desarrollo de las organizaciones el aprendizaje organizacional juega un papel mucho más protagónico para la perdurabilidad de las organizaciones. Esto refiere a las formas como la organización aprenden y generan sus estrategias para enfrentar al mercado en busca de desarrollarse, sobrevivir y perdurar saludablemente (Pascale, 2002).

Por otro lado, los sistemas de información han evolucionado hacia los business intelligences, con tecnologías nuevas como mobile, minería de datos, etc.; haciendo mucho más viable el desarrollo de los sistemas de control de gestión y la generación de tanques de conocimiento. Con ello pueden hacer diagnósticos, análisis de los comportamientos de los indicadores de gestión, estudios prospectivos, entre otros.

Este documento inicia con una revisión de literatura que recorre los conceptos y evolución del autocontrol emocional en el individuo, como también, el concepto del control en las organizaciones, el control de gestión, el control desde el ámbito de la biología, relacionando la perdurabilidad como respuesta de la interacción entre el control. Luego aborda el concepto del aprendizaje organizacional refiriendo el aprendizaje adaptativo y el aprendizaje generativo.

Como final describe los resultados, con una propuesta de modelo en que relaciona las variables estudiadas por los diferentes autores y concluyendo de cómo el control emerge de lo informal estructurándose desde las actividades de los individuos y su formas de relación.

La metodología de investigación sobre las relaciones del control de gestión y el aprendizaje organizacional ha sido realizado a través de estudios antológico para la interpretación de la realidad de la organización, llevando a resultados que aún son objeto de estudio (Yao, 2011 & Tubagus, 2013). El directivo y las personas de la organización dentro de este modelo que se pretende, interpreta la realidad, de una forma subjetiva, por esta razón

la investigación se desarrollará dentro de una epistemología constructivista, explicativa ya que no se tiene aún claridad de cómo se da esta realización y la dimensión del impacto sobre el aprendizaje organizacional dentro de un proceso formal.

La metodología está orientada por una revisión sistemática de autores (Review), los cuales se siguieron los siguientes pasos: a) Una vez definidas las variables a estudiar del control de gestión, y el aprendizaje organizacional. b) se realiza una revisión cronológicamente. c) se registra el análisis de dichas variables.

## **Interacción entre el control de gestión y el aprendizaje organizacional**

El control tiene varias definiciones dependiendo del campo de estudio. En el ámbito del individuo, el de las organizaciones, el sistema de la administración estratégica y en general en diferentes sistemas.

En el campo del individuo el autocontrol es emocional y se define como la capacidad del sujeto para influir en sus propias respuestas y para revertir la probabilidad de su propia conducta (Kanfer, 1966). Para Goleman (1995) el autocontrol es la capacidad de manejar las emociones en situaciones en que la persona se enfrenta. Esta definición se ajusta en el campo de la psicología del individuo. Aunque también se desprende de la relación con otras personas. Goleman habla de la capacidad de autorregulación como el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, reconociéndola como una de las habilidades de la inteligencia emocional. Aunque no abordan el autocontrol como factor del aprendizaje organizacional.

Toda organización está llamada a generar capacidades de aprendizaje organizacional (Kloot, 1997), de otra manera pondrá en riesgo su perdurabilidad. El aprendizaje debe permitir la reacción para lo cual requiere un aprendizaje adaptativo (Argyris & Schon, 1978). También

la organización debe tener la capacidad de recrearse para lo cual requiere de un aprendizaje generativo (Kloot, 1997).

## **Aprendizaje Organizacional**

Lo que aprende el hombre en el devenir de su vida y la forma como lo usa para garantizar su sobrevivencia, es uno de los ejes más importantes de la vida del hombre. Esto ha sido tema de filósofos y pensadores a través de la historia de la humanidad. Está muy unido a cómo el hombre percibe su entorno, cómo este entorno lo influye, qué asimila del ambiente que lo rodea, cómo procesa puede ser voluntaria o involuntariamente, y en general todo lo que conlleva a la creación de conocimiento en el ser humano (Garzón & Ortega, 2004). Como lo demostró Wilhelm Wundt a mediados del siglo XIX, los eventos mentales están en relación con lo objetivamente conocible y medible, reaccionando al estímulo que ellos generaban. Lo medible es la consideración de fijar patrones o medidas que permiten su respuesta a la necesidad, reaccionando a través de acciones físicas o comportamentales con su entorno (Lahey, 1999).

El proceso de aprendizaje es un cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica. En la teoría Gestalt, planteada por Frederick Perls Citado por Castaño (1983): El aprendizaje se produce a partir de situaciones problemáticas que tensionan y motivan al sujeto a actuar para resolverlas, es un campo cognitivo / significativo total organizado y reestructurado permanentemente por la percepción o como un espacio vital constituido por regiones – metas para la percepción de la situación en su totalidad permite descubrir relaciones entre las distintas partes y el todo, lo cual conduce a la reestructuración del campo perceptivo / cognitivo, a la comprensión del problema y el camino que lleva a la meta, solucionar la situación como objetivo (Garzón & Ortega, 2004).

La organización es entendida como el grupo social, orientada a generar beneficios a la sociedad, a sus propios integrantes y quienes se relacionan con dicha organización buscan también de algún beneficio. Como grupo de individuos, la teoría socio dialéctica de Enrique Pichón Riviére, propone que el aprendizaje se da siempre en situaciones grupales. Privilegia el grupo operativo que centrado en las tareas, tiene por finalidad aprender a pensar, resolviendo dificultades creadas y manifiestas en el propio grupo. Por su parte Kolb (1977) en su modelo de aprendizaje, por experiencias, plantea que el aprendizaje se concibe como un ciclo de cuatro etapas. La experiencia inmediata, concreta, es la base de la observación y la reflexión; observaciones que se asimilan a una “teoría” de la que se puede deducir nuevas implicaciones para la acción. También para Bruner, aprender se refiere a una serie de pasos por los cuales los seres humanos adquieren, retienen y transforman la información percibida del mundo exterior; con este fin el ser humano ha desarrollado por si solo una capacidad innata de ir un poco más de la información dada para que en un momento dado se mejore la información suministrada (Garzón & Ortega, 2004).

En la escuela del conductivismo según sus principales investigadores Watson hasta Skinner, pasando por Hull, Tolman, Guthrie; en el aprendizaje una de sus características fundamentales es el cambio que surge en la conducta del hombre cuando se enfrenta a condiciones nuevas. “El aprendizaje es el proceso por el cual se origina o cambia una actividad, mediante la reacción a una situación dada” Hilgard (1961).

En el estudio realizado por Henri (2006) considera el aprendizaje organizacional como un factor que contribuye al desarrollo de ideas, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas, la eficacia de estas acciones y las acciones futuras. La capacidad de una organización para sobrevivir y crecer se basa en las ventajas que se derivan de las capacidades que representan el aprendizaje colectivo (Nevis, Dibella, y Gould, 1995). El aprendizaje se considera que es un facilitador importante de ventaja competitiva mediante la mejora de las

actividades de procesamiento de información a un ritmo más rápido que sus rivales (Baker y Sinkula, 1999).

El aprendizaje organizacional hace viable al sistema cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad e innovación de individuos y grupos en la organización, que conduzcan al desarrollo estratégico de la organización. Ésta dispone de diversas vías o momentos del aprendizaje: a) enfrentar crisis que requieren hallar formas superadoras, b) construir el futuro deseado, c) resolver las nuevas demandas o necesidades de los actores, d) la aparición de tecnologías que deben ser aplicadas, y e) la necesidad de comprender la realidad circundante (Etkin, 2003).

Otro concepto es el aprendizaje adaptativo es la capacidad de transformación, se refiere tanto a las formas como a los contenidos. En cuanto a las formas, refiere de la existencia de una red de comunicaciones que da conectividad a la organización. En cuanto a los contenidos significa la existencia de un modelo y esquema de ideas básicas que se respetan y permiten a la organización regularse y continuarse a sí misma, la hacen previsible; se trata de un esquema a partir del cual los individuos forman sus expectativas sobre las tareas de los demás (Etkin, 2003). La adaptación de la organización debe responder a fuerzas externas, e internas. Debe permitir

## **Control de Gestión.**

A mediados del siglo XX el concepto del control de gestión empezó a tecnificarse, con el uso de indicadores financieros y de productividad. En los años noventa aparecen técnicas como el cuadro de mando integral, más específicamente el Balanced Scorecard (BSC).

El reto del control de gestión es llegar a los niveles base de la organización (la persona); que permita el acceso a las herramientas de información, para verificar el impacto de las

acciones en el sistema (organización), que en suma permite la alineación y despliegue buscando una organización viable. La viabilidad refiere a la posibilidad de autocontrol, esto es, de generar desde dentro las medidas correctivas de los comportamientos para enfrentar una realidad cambiante. Generar implica no estar pendiente de una orden externa. Esto reconoce la inteligencia de la organización que visualiza las diferencias entre lo vigente y lo deseable. Pero también es cierto que lo hace desde su propia experiencia y esto marca los límites a su desarrollo. El aprendizaje consiste en correr o ampliar estos límites.

El concepto del control en las organizaciones se puede derivar desde diferentes conceptos, dependiendo del campo de acción o de gestión. Por ejemplo se define desde lo financiero como el control de presupuesto, control de riesgos de inversión. Desde el campo de la estructura de la organización se define el control centralizado o descentralizado que inclusive este tipo de control llega a definir el tipo de gobierno autocrático, anárquico o dictatorial. También se desarrolla el concepto del control de procesos, “lo que no se mide no se controla, no que no se controla no se mejora” (Drucker, 1948). Por otro lado, en el ámbito de la estrategia el control de gestión se considera como un proceso que permite a la organización hacer los ajustes necesarios en la estrategia para el logro de los objetivos (Anthony, 1988).

Otra forma de estudio del control se define como la necesidad de un sistema que tiene la capacidad de aprender indispensable para el proceso adaptativo o generativo (Kloot, 1997). Esta definición refiere al aprendizaje organizacional, indispensable para la perdurabilidad de la organización y la estabilidad en su medida necesaria para el desarrollo de la organización.

Los seres vivos, para lograr su perdurabilidad, se mutan en una forma que más le convenga y se adaptan de acuerdo a la información que van obteniendo como resultado de su propia interacción con su hábitat. Pero podría indicarse que los cambios en los seres vivos han sido producto de su aprendizaje a través de varias generaciones, inclusive aprendiendo de los resultados de su propia estrategia, permitiendo así su perdurabilidad en muchas especies hasta

el día de hoy (Etkin, 2003). La organización considerado desde una mirada de ser, no está exhorto de dicha propuesta natural, también se adapta de acuerdo a la información que va obteniendo, como resultado de su interacción o respuesta del mercado.

Fayol definió el control como ciclo importante de la administración estratégica “en una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, las órdenes dadas y a los principios admitidos” (Fayol, 1916). Luego, Drucker define el control desde una vista mucho más metodológico dentro de una secuencia “política-objetivos-programas-presupuestos-control”, en que se institucionaliza un análisis permanente de desviaciones y una adopción de medidas correctoras. Otros autores hacen referencia al control a través de la definición que controlar es guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados (Blanco, 1998). También encontramos a Michael Godet cuando define en su modelo de planeación prospectiva, al vigía (controller), cuya función es estar analizando las variables motrices que definen los cambios de un sector, o región (Godet, 1998).

El control de gestión ha evolucionado rápidamente en las últimas décadas, desde un punto de vista del ámbito financiero en los años 60s (Anthony, 2011), hasta definirlo como un proceso sistémico, en variables motores y de resultado (Kaplan, 2001); pero es después de los estudios de los años 1980s que se le ha asignado a la función de control la responsabilidad del despliegue de los objetivos y acciones (Simons, 2000), como también de la alineación de los procesos, recursos y personas; generando una integración o vinculación, del control de gestión, en una forma mucho más proactiva, en todas las funciones del direccionamiento estratégico de la organización.

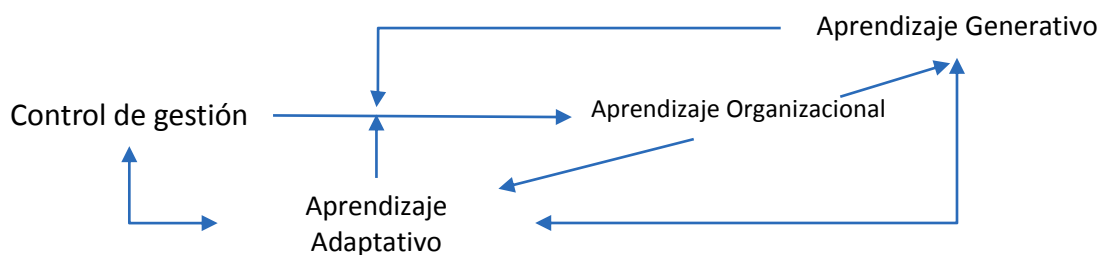
Conceptualmente los estudios de la relación entre el control de gestión y la estrategia tiene varios enfoques, algunos autores consideran el control de gestión como un proceso de la administración estratégica, en el cual hace parte dentro de los sistemas de la implementación



de la estrategia (Mintzberg & Waters, 1985), otros estudios refieren al control de gestión y su influencia sobre las capacidades de innovación y aprendizaje organizacional (Bisbe & Otley, 2004), el control de gestión influye sobre la formulación estratégica, este concepto es tratado en la corriente estratégica de emergente (Mintzberg & Water, 1985).

## Resultados

La relación que conduce desde el control de gestión al aprendizaje organizacional se logra a través de diferentes variables tal como lo representa la Figura 1. Este aprendizaje le permite la adaptación necesaria para el logro de sus objetivos estratégicos y de su perdurabilidad.



*Figura 1.* Relación propuesta del control de gestión y el aprendizaje organizacional

La relación de los diferentes autores estudiados, lleva a la configuración de un modelo (Figura 1), donde muestra el control de gestión y al aprendizaje organizacional como un bucle de doble vía, condicionada por la capacidad de aprendizaje generativo, que impacta al aprendizaje adaptativo y aprende de él. El aprendizaje generativo acciona el cambio que permite llevar a diferentes niveles a la organización y su crecimiento, El acto de aprender por si solo no impacta a la organización si no es a través de su capacidad de adaptación y de generación o reestablecerse.

Dada la realidad de las organizaciones desde las ciencias sociales, concibe la organización como un grupo de personas organizadas con el fin de lograr objetivos, estos interactúan entre sí. Luego, el modelo de control de gestión estará influenciado por las interpretaciones del sistema de medición del desempeño. Cada persona asume desde su percepción la interpretación de la realidad desde una forma subjetiva (Henri, 2006). Aunque las primeras investigaciones publicadas sobre el control de gestión han sido tangenciales a las relaciones que tienen con el aprendizaje organizacional y la perdurabilidad, estos se han desarrollado a través de factores financieros y de control operativo (Peijhan, 2007) que conllevaron por la naturaleza a la información observada, abordados desde lo cuantitativo.

Para la variable aprendizaje organizacional es necesario abordar el modelo de gestión del conocimiento, el grado de formalización del aprendizaje organizacional, instrumentación o tecnologías aplicadas dentro de la organización, formas de almacenamiento, procesamiento y grado de acceso, que procesos relaciona el aprendizaje con las tecnologías de los sistemas de control de gestión. Además, las experiencias que se tienen de compartir la información con terceros o partners, asociación con la competencia para compartir información, niveles de aprendizaje, formas de transferir el aprendizaje a través de las generaciones, lecciones aprendidas.

¿De dónde surge la necesidad de control en un proceso de aprendizaje organizacional? Tal parece que la respuesta está en los mismos comportamientos de los seres humanos o, más aún, en todo organismo viviente. Para Adler las acciones de una persona no son dictadas por las experiencias que ha vivido sino por las conclusiones que realiza de dichas experiencias. “Aquí la Psicología Individual rompe con la teoría del determinismo” (Adler, 1995). Las experiencias no son la causa inevitable de éxito o fracaso. No sufrimos bajo el impacto de nuestras vivencias - el llamado trauma -, pero hacemos de ellas exactamente lo que sirve a nuestro propósito. Los seres, para lograr su perdurabilidad, se mutan en una forma que más le

convenga y se adaptan de acuerdo a la información que van obteniendo como resultado de su propia interacción con su hábitat. Pero podría indicarse que los cambios en los seres vivos han sido producto de su aprendizaje a través de varias generaciones, inclusive aprendiendo de los resultados de su propia estrategia, permitiendo así su perdurabilidad en muchas especies hasta el día de hoy (hablando de las especies sobrevivientes).

En la capacidad de adaptación, el aprendizaje contribuye a la visión de futuro, la actitud crítica y de desaprender, condiciones necesarias para crecer en un medio incierto y cambiante; esto debe producirse a través de la implementación de un control de gestión formal (planeada, continua) o inclusive informal (emergente, discontinua). El proceso de la adaptación conlleva a herramientas en los sistemas de control de gestión que permitan el desarrollo de las actitudes de la organización, como son la reacción, pre acción y pro acción.

Desde las ciencias de la complejidad el control de gestión no es considerado como tal, el control de la gestión 'emergente', es informal; el control se desarrolla desde abajo hacia arriba es más considerado como como una capacidad de la auto organización. Desde la organización social el control de gestión cumple un papel predominante, donde contribuye en las interacciones humanas el orden y circunscribir comportamientos idiosincráticos, logrando mantenerlos en consonancia con el plan racional de la organización (Kloot, 1997; Lowe, 1971).

## **Referencias**

- Abernethy, M.A. & Guthrie, C.H. (1994). An empirical assessment of the 'fit' between strategy and management information system design. *Accounting and Finance*, 20 (4), 241-258.
- Adler, A. (1975). *Conocimiento del hombre*, Madrid: Espasa-Calpe.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: an analysis approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw Hill.
- Antony, R. (2011). *Management control systems*, 12 Ed, New York: McGraw-Hill.
- Arenas, F. (2004). *Una aproximación a los indicadores de gestión a través de la dinámica de sistemas*, Colombia.

- Argyris, C., Schon, D., (1978). *Organizational Learning*. Addison – Wesley, Reading, MA.
- Baker, W.; Sinkula, J. (2002). Market orientation learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, 5-23.
- Bisbe, J. & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29 (8), 709-737.
- Blanco, I. (1999). *El control integrado de gestión: iniciación a la dirección por sistemas*, Barcelona: MacGraw Hill.
- Castaño, C., (1983), *Terapia Gestalt, enfoque aquí y ahora*, México D.F.: Editorial Trillas.
- Chapman, C. (1997), Reflections on a contingent view of accounting", *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 189-205.
- Chenhall, R.H. (2005). Content and process approaches to studying strategy and management control systems, In C.S. Chapman (ed) *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*, Oxford University Press, Oxford.
- Collins J. & Porras (1995). *Empresas que perduran*. Colombia: Ed. Norma.
- Denzin, Norman K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological, methods*. (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, México: Ed. Oxford.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunod.
- Garzon, M; Ortega F. (2004). *El aprendizaje*. Bogotá: Documentos de investigación Universidad del Rosario.
- Godet, M. (1993). *Manuel de prospective stratégique*. Paris: Dunod.
- Henri, J-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no. 6, pp. 529-558.
- Hilgard, E, (1975), *Introducción a la psicología*. Madrid: 5 ed. Ediciones Morata.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28, 715-741.
- Kanfer, F.H. y Goldfoot, D.A., 1966, Self-control and the tolerance of naxious stimulation. *Psychologica Reports*. No. 18, pp. 79-85.
- Kaplan, R. & Norton D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona: Ediciones 2000.
- Klout, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*. 25. 47-73.

- Kolb, D. et al, (1977). *Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos*, España: Editorial Prentice Hall.
- Lahey, B. (1999). *Teorías y evaluación de la personalidad*. En “Introducción a la Psicología”. Madrid: McGraw Hill.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 207-232.
- Lowe , E . A . , 1971 . On the Idea of a Management Control System , *Journal of Management Studies* , Feb , 1 – 12, y of Ma, 8, 116-138. *Management Review*
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6 (7), pp. 257-272.
- Nevis, C., Dibella, A. J. And Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems: *Sloan Management Review* 36 (2), 73-85
- Pascale, R. (2002). *El líder en tiempo de caos*, México: Ed. Paidós.
- Peijhan, D. (2007). The role management control system in strategy implementation. *Economic and business review for central and south – Eastern Europe*, V 9,3; 257.
- Pichon Rivière, E. (1988). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive. Oxford: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 112, pp. 127-143.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tubagus, I. (2013). Formatting strategy and management control system: Evidence from Indonesia. *Indonesia: International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 1.
- Wilhelm, M.; Wundt. (1906). *Ethical Systems*. Washburn.
- Yao, L. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. Taiwan: National Pingtung Institute of Commerce.