

Datos generales

Título: El aprendizaje organizacional a través del control de gestión

Duración (en meses): Nueve (9)

Lugar de ejecución: Bogota

Investigador principal: Francisco Fernando Ortega

Co-investigador(es): Andrés Paz

Total de investigadores: Dos (2). Con estudios de pregrado o postgrado en Administración de empresas.

Programa(s)	Facultad(es)	Línea activa	Línea medular	Campos de acción institucional (Seleccione)	Grupo(s) de investigación
Administración de Empresas	Administración de Empresas	Cultura de la innovación	Louis Joseph Lebret	Derechos humanos, ciudadanía y construcción de política pública en y para escenarios de paz () Desarrollo tecnológico con apuesta social (x) Desarrollo ambiental sostenible () Cambio educativo y social desde la multi e interculturalidad	Grupo de investigación en innovación y administración - GAIA

Resumen de la propuesta:



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180
Carrera 9. n.º 51-11 / www.usta.edu.co / contactenos@usantotomas.edu.co
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00
Carrera 10. n.º 72-50 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co
NIT: 860012357-6



Res. MEN No. 03456 del 29 de enero de 2005
Vigencia por seis años

estudios de la relación entre el MCS y el aprendizaje organizacional es aún limitado (Yao, 2011). Luego, esta investigación busca hacer una contribución al campo de la administración a través de determinar qué relación existe y el grado de impacto entre el MCS sobre el aprendizaje organizacional y la perdurabilidad de las organizaciones.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, autogestión, autocontrol,

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Actualmente, las empresas buscan identificar la necesidad de aplicar el control de gestión dentro de su organización, con el propósito de entender y conocer las relaciones de los diversos factores que interactúan dentro y fuera del negocio. Las empresas han entendido que un valor muy importante de la organización es el conocimiento (capital intelectual). Esto le permite tomar decisiones, hacer prospectiva y, en fin, adquirir mayor valor para la empresa, la dificultad de las organizaciones es cómo lograrlo. Aunque hay modelos para el proceso de evaluación y control de gestión no hay claridad de la interacción de este con el aprendizaje organizacional para la adaptación de la organización. Aun no hay claridad en el impacto de dicho proceso en el desarrollo estratégico, y como se evidencia en la formalidad dentro de la organización.

En esta investigación el control de gestión estará orientado hacia el aprendizaje organizacional, la forma como interactúa con los otros procesos de la administración estratégica y evaluar el impacto que genera en la perdurabilidad de las empresas.

Justificación:

Actualmente muchas organizaciones están buscando implementar procesos, metodologías y herramientas que permitan un MCS con el fin de poder desarrollar su estrategia y aprender de las diversas situaciones como enfrentarlo y comprender aún más la organización; esto conduce a investigar sobre la forma como se dan estos procesos del MCS, como interactúa con los factores que la afectan y poder evidenciar como el MCS permite la perdurabilidad, y con ello contribuir a la disciplina de la administración.

El aprendizaje organizacional ha tenido auge en las últimas décadas, esto debido al impulso obtenido con las tecnologías de información, con un enfoque del aprendizaje desde el concepto de la obtención, almacenamiento y uso de la información. En la actualidad se habla de la inteligencia de grupo, de las capacidades de aprender de una cultura, y sus formas de enfrentar su perdurabilidad.

Objetivo general



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180
Carrera 9. n.º 51-11 / www.usta.edu.co / contactenos@usantotomas.edu.co
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00
Carrera 10. n.º 72-50 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co
NIT: 860012357-6



Objetivos específicos

- Valorar los estudios relacionados con el aprendizaje organizacional y el control de gestión en el contexto de Colombia e internacional.
- Diseñar el modelo conceptual como resultado de la valoración de los anteriores estudios.
- Diseñar el cuestionario para su respectiva aplicación a través de una entrevista personal.
- Analizar los resultados producto de las entrevistas.
- Diseñar las conclusiones respectivas.

Marco teórico

Control de gestión

Conceptualmente los estudios de la relación entre el MCS y la estrategia tienen varios enfoques, algunos autores consideran el MCS 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 MCS y su influencia sobre las capacidades de innovación y aprendizaje organizacional (Bisbe & Otley, 2004). El MCS influye sobre la formulación de la estrategia, este concepto es tratado en la corriente estratégica emergente (Mintzberg & Water, 1985).

Existen estudios que relacionan el control de gestión y la estructura. De acuerdo a la teoría de la contingencia y la perspectiva de la racionalidad técnica, definen como determinante del MCS a la estructura (Otley, 1980; Otley and Berry, 1980). Mientras de la perspectiva colectivista el MCS determina la estructura de la organización (Dent, 1990; Miller, 1993).

Los seres vivientes, 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 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 MCS vincula el proceso de la implementación de la estrategia con los procesos de ajustes estratégicos necesarios que buscan hacer viable la estrategia (Ansoff, 1976).



mejor a su medio ambiente. (Clientela, colectividad nacional o supranacional), hace del concepto del control de gestión una transformación bastante exigente, hacia el aprendizaje organizacional.

El MCS en un modelo de control de gestión aplicado en las organizaciones, muestran un modelo cerrado cíclico, con una retroalimentación negativa (Otley and Berry, 1980). Mientras que desde las ciencias de la complejidad el control de gestión tiene un modelo de retroalimentación positiva. La retroalimentación positiva está conformada por elementos que promueven el comportamiento orientado a la conveniencia y convivencia individual. Este elemento lleva a que emerja en la autoorganización y el autocontrol.

El aprendizaje

El aprendizaje organizacional es un proceso para la gestión de cambio de una organización con el fin de sobrevivir. Estos cambios pueden ser adaptativos o generativos (Kloot, 1997).

Kloot orienta el aprendizaje organizacional hacia la capacidad de la organización de perdurar A los cambios rápidos del ambiente. También, orienta el aprendizaje organizacional a la capacidad de generar cambios tan solo motivados a un escenario de futuro mejor (Senge, 1990). Lowe sugiere que el control de gestión permite a la organización adaptarse a los cambios (Lowe, 1971).

El aprendizaje es 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 que ha sido tema de filósofos y pensadores a través de la historia de la humanidad. Está muy unido a como el hombre percibe su entorno, como este entorno lo influye, que asimila del ambiente que lo rodea, cómo procesa – voluntaria o involuntariamente - esta percepción, 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 estaban en relación con lo objetivamente conocible y medible, reaccionando al estímulo que ellos generaban. Por ello se considera que todos los ajustes del organismo humano se basaban en el proceso fisiológico, como una respuesta orgánica compartida por las acciones fisiológicas y psicológicas del hombre (Lahey, 1999).

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



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180
Carrera 9. n.º 51-11 / www.usta.edu.co / contactenos@usantotomas.edu.co
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00
Carrera 10. n.º 72-50 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co
NIT: 860012357-6



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).

La adaptabilidad es una función 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 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 procesos como un MCS, en forma planeada y continua. El proceso de la adaptación conlleva a herramientas en el MCS que permitan el desarrollo de las actitudes de la organización, como son la reacción, pre acción (Simons, 1991) y pro acción (Hopwood, 1997).



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180
Carrera 9. n.º 51-11 / www.usta.edu.co / contactenos@usantotomas.edu.co
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00
Carrera 10. n.º 72-50 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co
NIT: 860012357-6



orientaciones culturales de la sociedad. Estas variables contingentes son determinantes en la definición del tipo de control de gestión a desarrollarse en la organización

Metodología

Para el desarrollo de esta de investigación se usará, el estudio de las referencias sobre el tema de la aplicación de modelos de control de gestión en las organizaciones en Colombia, como también indagar sobre en diferentes empresas sobre el desarrollo de proyectos de implementación de sistemas de información en estos procesos. Se recogerá en campo información al respecto, se entrevistarán proveedores y directores encargados, hasta llegar a determinar que factores son indispensables para una implementación efectiva de los sistemas de información en el apoyo a un proceso de evaluación y control de gestión.

Resultados esperados

Cantidad	Tipo de producto	Detalles	Medio de verificación
1	Generación de nuevo conocimiento	2.1.3.1.1. Artículos de investigación A1,A2, B y C	Registro del envío para evaluación del artículo por parte del editor de la revista
1	Apropiación social del conocimiento	2.1.3.3.4. Circulación de conocimiento especializado	Certificado de participación como ponente en evento

Contribución del proyecto al cumplimiento de la misión institucional: (Se pueden consultar en la página de la Unidad de Investigación)

1. Con qué líneas del PIM se vincula el proyecto:
La tercera línea sobre Proyección social e investigación pertinentes que busca focalizar y articular la investigación y la proyección social de la Universidad generando visibilidad e impacto positivo a nivel local, nacional y global
2. Con qué acciones del Plan General de Desarrollo Bogotá, se articula el proyecto:
La línea Proyección social e investigación pertinente y las acciones:
Incrementar la participación de docentes en el plan de formación con el fin de mejorar sus competencias investigativas. Esto es posible a través de la aplicación de sus conocimientos sobre investigación al proyecto y de la adquisición de nuevos conocimientos gracias a la elaboración del proyecto de investigación.



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180
Carrera 9. n.º 51-11 / www.usta.edu.co / contactenos@usantotomas.edu.co
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00
Carrera 10. n.º 72-50 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co
NIT: 860012357-6



Presupuesto

Recurso solicitado FODEIN		
Concepto	Descripción	Monto
Personal científico	Fernando Ortega	\$17.937.360 (\$24.913x 80 horas x 9 meses)
	Andrés Paz	\$17.937.360 (\$24.913x 80 horas x 9 meses)
Software	SPSS versión 13 o superior	
Salidas de campo	Lugar, tiempos, actividades, investigadores	\$5.000.000
Levantamiento de información	Auxiliares, fotocopias, desplazamiento	\$6.000.000
Publicaciones	Traducción y revisión de estilo	\$5.000.000
Movilidad académica	Ponencia Internacional 2018	\$8.000.000
Socialización a empresarios	Logística, convocatoria.	3.000.000
	Total	62.874.720
Contrapartida externa		
Para proyectos en cooperación y alianza estratégica		
Institución	Descripción	Monto
	Detalle los montos y los conceptos	
	Total	

Cronograma

Actividad	Duración hrs.	Fecha inicio	Fecha final
Revisión Bibliográfica	80	01/02/2018	30/04/2018
Definición de variables de estudio	80	01/05/2018	30/07/2018
Modelo relación marco	40	01/06/2018	30/07/2018
Elaboración de instrumentos de medición	40	1/08/2018	30/08/2018
Redacción y presentación de informe de avance	40	1/07/2018	30/07/2018
Aplicación de encuestas y entrevistas	40	1/08/2018	30/09/2018
Análisis de la información	40	1/10/2018	30/10/2018
Redacción informe final	40	1/11/2018	30/01/2018



Bibliografía

- 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.
- Anthony, R. N., 1988. *The Management Control Function*, Boston, Harvard University.
- Arenas, F. (2004). *Una aproximación a los indicadores de gestión a través de la dinámica de sistemas*, Colombia.
- Argyris C., 1994. *Good Communication that Blocks Learning*, *Harvard Business Review* Jul – Aug, 77 – 85
- 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.
- Berry, A. J., Broadbent, J. and Otley, D. (eds), 1995. *Management Control Theories, Issues and Practices*, London, Macmillan Press Ltd.
- 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. (1998). *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.
- Dent, J., (1990). Strategy, Organization and Control Some Possibilities for Accounting Research, *Accounting Organization and Society*, 15, 3-25.
- Drucker, P. F. (1978). The politics of knowledge. In *Age of Discontinuity* (pp. 349-371).
- 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.
- Hopwood, A., 1987. *The Archaeology of Accounting Systems*, *Accounting, Organization and Society*, 12, 207-234.



BOGOTÁ • PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180
Carrera 9. n.º 51-11 / www.usta.edu.co / contactenos@usantotomas.edu.co
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA • Tel. (571) 595 00 00
Carrera 10. n.º 72-50 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co
NIT: 860012357-6



- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 1997, 8, 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.
- Lassoued K. (2005). Relation culture d'entreprise contrôle de gestion. *Direction et Gestion, La Revue des Sciences de Gestion*.
- Lowe, E. A., 1971. On the Idea of a Management Control System, *Journal of Management Studies*, Feb, 1 – 12. *Management Review*, 8, 116-138.
- Miller, D., 1993. The architecture of Simplicity, *Academy of Management Review*, 8, 116-138
- 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.
- Sanabria, M. (2014). Réévaluation de l'approche Cognitive du Changement Stratégique. Une étude des mutations des facultés de management colombiennes (2007-2012). Tesis de doctorado calificada como: Très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité: Summa cum laude. Caen (France): Université de Caen Basse-Normandie.
- Senge, P., 1990. *The Fifth Discipline*, Sydney, Random House.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive. *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.



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180
Carrera 9. n.º 51-11 / www.usta.edu.co / contactenos@usantotomas.edu.co
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00
Carrera 10. n.º 72-50 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co
NIT: 860012357-6

