

El aprendizaje organizacional
por medio del control de gestión

Francisco Fernando Ortega Hurtado



El aprendizaje organizacional por medio del control de gestión

Documento de Investigación No. 26

Francisco Fernando Ortega Hurtado

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2006

ORTEGA HURTADO, Francisco Fernando

El aprendizaje organizacional por medio del control de gestión / Francisco Fernando Ortega Hurtado.-- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006.

23 p.: cuadros, tablas.- (Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación; 26)

ISSN: 0124-8219

Incluye bibliografía.

Administración de empresas / Aprendizaje organizacional / Administración del conocimiento / Administración de personal / I. Título / II. Serie.

© Francisco Fernando Ortega Hurtado

© Editorial Universidad del Rosario

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.

Todos los derechos reservados

Primera edición: junio de 2006

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia-*Printed and made in Colombia*

Contenido

Resumen	5
1. Introducción	5
2. El control de gestión	6
2. 1. Procedimientos, métodos y modelos de control de gestión	9
2.1.1. Cuadro de mando o tablero de control	9
2.1.2 Otros modelos de control de gestión	11
3. El aprendizaje organizacional	12
4. La empresa y el control	14
5. El control de gestión en Colombia	16
6. Modelo aprendizaje organizacional a través del control de gestión AOCG	16
Conclusión	22
Referencias	22

El aprendizaje organizacional por medio del control de gestión

Francisco Fernando Ortega Hurtado*

Resumen

El documento recoge una breve descripción de la metodología y herramientas que permiten el aprendizaje organizacional a través del control de gestión. El autor pretende establecer un modelo para que una organización pueda identificar y gestionar los factores críticos que condicionan una adecuada integración de la gestión del conocimiento y el control de gestión, a través de un cuadro de mando integral.

1. Introducción

El ser humano tiene intrínseco el sistema de control, tanto biológica como socialmente. También en las organizaciones se refleja la necesidad de un sistema de control; pareciera estar relacionado siempre; cuando se establece un sistema cualquiera, todo sistema tiene incluido el control como regulador y retroalimentador del mismo.

El control de gestión es una técnica administrativa en la cual el directivo encuentra cómo evaluar las acciones y sus resultados; se entiende el *control de gestión* como la evaluación de los planes o acciones y de sus resultados, medidos a través de indicadores financieros y no financieros, relacionados o integrados, presentados en un cuadro de mando integral. Por otro lado está el interés de las empresas sobre tecnologías de gestión del conocimiento, que permita a la organización ser perdurable y entender sus relaciones entre los diferentes factores.

Por medio de este documento trataremos de encontrar una forma de llevar a cabo dicha expectativa, crear, a través del control de gestión, el aprendizaje para la organización.

El control de gestión no es un tema nuevo, puesto que, cuando nace un propósito o misión, se intenta medir el logro de los objetivos y hacer segui-

* Ingeniero de sistemas MBA, profesor de carrera de la Facultad de Administración, investigador del grupo de investigación de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario.

miento de las acciones. Pero es a mediados del siglo XX que el control de gestión se empezó a tecnificar, 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). Mal usado en la actualidad, como modelo de planeación estratégica.

El BSC propone una construcción de las relaciones causa-efecto de los indicadores, organizados en cuatro perspectivas: aprendizaje e innovación, procesos o interno, cliente o comercial y financiero. Así se busca hacer un monitoreo de los indicadores y sus reacciones a los planes de acción, rompiendo con las áreas funcionales y haciendo transversalmente una evaluación de la empresa, con indicadores financieros y no financieros.

Actualmente, la mayoría de las empresas más destacadas aplican dicha tecnología administrativa; pero, más allá de esto, las empresas han identificado 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.

El otro tema relacionado es el aprendizaje organizacional; 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.

Existen algunos modelos para la gestión del conocimiento y sus diferencias se dan en el registro de la información, las relaciones y la forma de uso. Es allí donde el cuadro de mando integral se presta para el aprendizaje organizacional; su registro muestra la forma como los factores clave reaccionan a las acciones planeadas, medidas a través de los indicadores integrales de gestión.

La información que reporta el control de gestión debe ser aprovechada al máximo por la organización, con el fin de generar conocimiento y, a partir de él, llegar a la sabiduría empresarial o inteligencia de negocio. Es necesario identificar los factores que aseguren el adecuado tránsito y conversión de la información en conocimiento, para así fundamentar un modelo de control de gestión que asegure el aprendizaje organizacional.

2. El control de gestión

El control de gestión se desarrolla a través de tres elementos fundamentales:

- En el ámbito comportamental, el cumplimiento de las actividades del plan estratégico y la relación entre el desarrollo de la estrategia y el logro de los objetivos.
- Apoyo a la medición del desempeño.

- Permitir el aprendizaje organizacional a través del análisis estructurado de las variables o factores.

Son tres elementos fundamentales para la viabilidad del sistema del control. Estos elementos los encontramos en diversos autores que tratan el tema del control de gestión.

Para George Terry, *control* es a) determinar lo que se está logrando, b) evaluarlo y c) aplicar medidas correctivas si es necesario. Estos tres pasos son básicos y universales en el control. Existen en todos los tipos de control (Terry, 1985, p. 705), en lo cual coincide con la siguiente afirmación de Illescas: “Controlar significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados y esto supone cuatro funciones básicas” (Illescas, 1976, p. 61).

- Fijación de estándares de actuación satisfactoria.
- Comprobación de los resultados reales frente a los estándares.
- Toma de una decisión correcta cuando los resultados reales no satisfacen los estándares.
- Realización de la acción correctora.

Según Jordán Hughes (2000), el *control de gestión* es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

En cuanto al control de gestión desde la perspectiva de los procesos se tiene el Measuring Performance System: los sistemas de medición del desempeño son usados para establecer metas específicas, alinear el comportamiento de los empleados e incrementar la responsabilidad. Las organizaciones frecuentemente usan estos sistemas para establecer objetivos de las unidades que la componen (por ejemplo, individuales, centros de beneficios, divisiones, plantas).

Una vez los objetivos son establecidos, muchas organizaciones miden el desempeño de las unidades que la componen comparando los objetivos con el desempeño actual por ciertos periodos. Cuando se notan variaciones en los resultados esperados se solicitan explicaciones (*The CPA Journal*, 2004).

De acuerdo con lo expresado por Illescas, en la filosofía moderna de *control de gestión* hay tres ideas clave:

- El proceso implica a los directivos, es decir, aquellas personas que obtienen recursos por medio del trabajo de otros.
- El proceso se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica.

- Los criterios relevantes para enjuiciar los resultados y las acciones a tomar son la eficacia y la eficiencia.

El control de gestión es, pues, un proceso que, desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planificación estratégica, hace una llamada permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones (Illescas, 1976, p. 73).

El control de gestión ha tenido una gran evolución, la comparación entre el control de gestión tradicional y el moderno, deja ver en algunas de las nuevas características de la forma como ha evolucionado (ver Tabla 1).

Tabla 1.

	Control de gestión tradicional	Control de gestión moderno
1	Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo.	Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad.
2	Las funciones de planificación y control se dan separadas.	Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control.
3	Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo.	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo.
4	Expresión de objetivos y resultados en términos financieros.	Utiliza indicadores financieros y no financieros, por lo que expresa objetivos y resultados de forma diversificada.
5	La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos.	Se administra no sólo el costo, sino, también, el valor.
6	El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante, generalmente la mano de obra directa.	El costo es generado por una combinación de factores que concurren en las actividades y procesos de la empresa.
7	El criterio de mejora del desempeño se da con respecto a la propia empresa (visión desde adentro).	El criterio de mejora del desempeño se da con respecto al cliente y a la competencia (visión desde afuera).
8	Enfatiza las medidas de logro o resultados globales de la empresa.	Información operativa que articula los efectos de las decisiones locales con los logros o resultados globales de la empresa.
9	Orientado a las cifras, a la documentación. Como control de los resultados.	Proactivo: orientado a la acción. Planteamiento de alternativas y cursos de acción.
10	Tratamiento de la información manual con automatización de tareas aisladas.	Sistemas de gestión con apoyo de ordenadores. Integración de datos o integración global de la empresa.
11	Orientado al control y administración de recursos.	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje.
12	Centrado en la verificación y análisis de desviaciones.	Además de verificar, el CG es beligerante: marca los puntos críticos e impulsa a la acción, en correspondencia con la estrategia trazada.

	Control de gestión tradicional	Control de gestión moderno
13	Sistema de información orientado a las entidades exteriores.	Sistema de información orientado a las necesidades de dirección interna de la empresa.
14	Orientado a responsabilidades funcionales.	Orientado a los procesos. Procesos de decisión sobre criterios globales de la compañía y singulares de cada proceso y función.
15	Saber concentrado en los directivos	Saber distribuido, apropiado y utilizado por todos.
16	El CG se orienta a la organización burocrática, centralizada y hacia la función.	El CG se orienta a una organización estratégica, descentralizada y hacia el proceso de dirección.
17	Válido en sistemas cerrados o burocráticos sin grandes exigencias de adaptación.	Válido en sistemas abiertos, descentralizados y orientados a las estrategias.

Fuente: Torres (2001)

2. 1. Procedimientos, métodos y modelos de control de gestión

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización, pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

Toda empresa necesita un sistema de planificación y control que ayude a clarificar los objetivos, identificar las alternativas abiertas a la firma y medir la utilidad de esas alternativas en la satisfacción de los objetivos de la empresa. Para resolver este problema, de integrar objetivos con recursos, el gobierno de EE. UU. —el mayor conglomerado de todos los existentes— emplea el PPBS (Planning, Programming, Budgeting, System o Sistema, plan, programa, presupuesto) que relaciona los objetivos, los resultados y los recursos empleados.

Este sistema liga la planificación a largo plazo (diez años o más), con la programación a mediano (cinco años normalmente) y el presupuesto (año próximo), para cerrar el ciclo con un control de gestión con implicaciones y medidas a corto, mediano y largo plazo (Illescas, 1976, p. 26).

2.1.1. Cuadro de mando o tablero de control

El cuadro de mando o *tableau de bord* es una herramienta que actúa como informador o análisis de información de la *alta dirección*. En él se sintetizan las grandes líneas de actuación de la empresa frente las previsiones realizadas por el órgano de planificación, se identifican las desviaciones trascendentes y sus causas, y se llama la atención sobre posibles vías de acción futura (Illescas, 1976, p. 87).

El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no fi-

nancieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos (Kaplan y Norton, 1997).

El cuadro de mando integral Balanced Scorecard, fue diseñado para superar la sobrecarga de información de las mediciones tradicionales y dar a la alta dirección una vista rápida y comprensible de la totalidad del negocio.

El cuadro de mando provee a las compañías la habilidad para seguir la pista de sus resultados financieros mientras monitorean el proceso de construcción de capacidades y adquiere el activo intangible requerido para el crecimiento futuro (Kaplan y Norton, 1997).

Al mismo tiempo, un cuadro de mando integral, construido apropiadamente, consiste en una serie de enlaces entre objetivos y mediciones, que son consistentes y mutuamente se refuerzan (*Marketing Intelligence & Planning*, 2003).

El fin de la estructura del Balanced Scorecard es dar a los administradores una vista comprensible de los negocios y permitirles enfocarse en las áreas críticas. Hay un gran número de organizaciones que han usado el Balanced Scorecard u otros modelos similares de cuadros de mando, como un método para medir el desempeño y como un conductor del desempeño; por ejemplo, ABB, Halifax, Skandia, Electrolux, British Airways y Coca-Cola Beverage Sweden (Olve y Wetter, 2002).

El propósito del Balanced Scorecard es ayudar a comunicar e implementar la estrategia de la organización. Kaplan y Norton (2001) introdujeron tres categorías adicionales de medición, que destacan los aspectos no financieros. Estos son la satisfacción del cliente, el proceso interno del negocio y el aprendizaje. Sin embargo, los mismos autores reportaron, en un artículo en el *Harvard Business Review*, que cada compañía requiere desarrollar su propio cuadro de mando de desempeño (que contenga un grupo de indicadores) ajustado para mejorar su desempeño en los negocios.

El Balanced Scorecard no es una plantilla que pueda ser aplicada para los negocios en general o cualquier sector de la industria. Diferentes situaciones de mercado, estrategias de producto y ambientes competitivos requieren diferentes cuadros de mando. Las unidades de negocios crean cuadros de mando hechos a su medida para adecuarlos a su misión, estrategia, tecnología y cultura. De hecho, una prueba crítica de un cuadro de mando exitoso es su transparencia: de 15 a 20 indicadores.

Un esfuerzo mayor del Balanced Scorecard es el énfasis que éste aplica en enlazar las mediciones de desempeño con la estrategia de la unidad de negocios. Kaplan y Norton (2001) también introducen una estructura para enlazar el cuadro de mando con la administración estratégica, como principios de una organización centrada en la estrategia:

- Gestión del cambio a través del liderazgo.
- Estrategia como un proceso continuo.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Hacer de la estrategia parte del trabajo del día a día de los colaboradores.

El Balanced Scorecard ha sido adoptado por muchas compañías en todo el mundo, por consiguiente, hay numerosos estudios normativos y empíricos de su implementación. Ejemplos de algunos estudios interesantes como: Kaplan y Norton (2001), quienes presentaron al público un exitoso caso de la adaptación del Balanced Scorecard en USA; casos de estudio de Mobil (NAM&R), Cigna property and assurances y Skandia.

2.1.2 Otros modelos de control de gestión

El método OVAR, desarrollado en Francia en la década de los ochenta, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización; deja focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra, básicamente, en actividades productivas que generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica (Hughes, 2000).

El Skandia Navigator-Intellectual Capital enfatiza en la comunicación de la intención de la estrategia. De hecho, la única diferencia con el BSC es que adiciona la perspectiva humana a las perspectivas financieras, del cliente, del proceso y de aprendizaje.

Skandia ubicó la satisfacción de los empleados en el centro de su estructura de medición, al sustentar la importancia del capital intelectual en la construcción de ventajas competitivas sostenidas. Esta compañía fue seguida por una serie de otras compañías que desarrollaron su propio método de cuantificar el activo intangible que la organización poseía.

Los activos intangibles son definidos como “cualquier valor sin dimensión física que está encajado en las personas (empleados, clientes, proveedores) o derivado de procesos, sistemas y cultura asociada con una organización”, que incluye lo siguiente (Klaila y Hall, 2000, p. 47):

- Activo humano: conocimiento, habilidades, creatividad y experiencia.
- Activo intelectual: información, memorandos, ilustraciones y publicaciones.
- Propiedad intelectual: patentes, derechos de propiedad literaria, secretos comerciales y marcas registradas.
- Activos estructurales: cultura, modelos de organización, procesos y procedimientos, y canales de distribución.
- Activos de marca: conciencia, reputación y el buen nombre (*good will*).

El capital intelectual está definido así:

- Formado de la interacción existente entre el capital humano, el cliente y la organización.
- La suma del capital humano, capital de innovación, capital de proceso y capital de las relaciones (Joia, 2000, p. 68).
- El valor económico de dos categorías de activos intangibles de una compañía, el capital organizacional (estructura) y el capital humano (Petty y Guthrie, 2000, p. 155).

A pesar de la discrepancia, todas las definiciones tienen en común dos aspectos del capital intelectual: organizacional y humano. El capital intelectual organizacional implica los activos intangibles encajados en la cultura de la organización, en sus procesos y procedimientos, también su marca, patentes y derechos de propiedad literaria. El capital humano está relacionado con las habilidades intelectuales que el factor humano posee en una organización.

Mientras muchos académicos están interesados en el desarrollo de mejores medidas para cuantificar los activos intangibles, otros sostienen que, excepto los nombres de las marcas, los cuales pueden ser vendidos, los activos intangibles no tienen valor por ellos mismos. Ellos deben ser atados a otros activos tangibles e intangibles para crear valor (Kaplan y Norton, 2001a), por lo tanto, una estructura que incorpore mediciones financieras y no financieras, y que dé una adecuada importancia a los activos intangibles se requiere para una mejor medición del desempeño (*Marketing Intelligence & Planning*, 2003).

3. El aprendizaje organizacional

El término *aprendizaje organizacional* apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangelosi (1965). Los autores, basados en la *teoría de contingencias*¹, propusieron el modelo conceptual *adaptación-aprendizaje* para explicar el por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo; sin embargo, son Mary Parker Follet *et al.* (1960), quienes afirman que las personas en las organizaciones son susceptibles de tratamiento científico.

Ellos plantean que en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular, respecto a las relaciones humanas, el conocimiento logrado mediante la observación, la experimenta-

¹ La teoría de contingencias hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor.

ción y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma, podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento, con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes. Con esto, los autores citados afirmaron que la cooperación no es simplemente de buenas intenciones y de sentimiento cordial, debe ser el resultado de la investigación científica.

Aprendizaje es el proceso de desarrollo de conocimiento. El proceso de aprendizaje es un mecanismo de mejora permanente, mecanismos individualizados que dependen de la capacidad de cada persona, pero, también, de la experiencia de aprendizaje que ésta encuentra en su camino. Para el “Diccionario Webster”, aprendizaje es: “adquirir conocimiento sobre, o habilidad en algo, mediante el estudio y la experiencia”. Argyris lo define como: “un proceso en el que las personas descubren un problema, idean una solución para dicho problema, producen la solución y evalúan el resultado, lo que conduce al descubrimiento de nuevos problemas”.

Senge (1990) establece que el aprendizaje organizacional es “un proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones”. Probablemente en su conceptualización, estos autores adoptan una visión del aprendizaje organizacional centrada en el actor preocupado por la solución constante de problemas. Esta visión ha sido cuestionada y calificada por algunos autores como el “encantamiento con la fragmentación” (Kofman y Senge, 1993), y el fundamento de su crítica se encuentra relacionado con la forma en la cual el conocimiento ha sido producido en el mundo moderno.

Otra definición de aprendizaje organizacional es la propuesta por Cyert y March, citados por Medina *et al.* (1996), quienes lo conciben como un cúmulo de experiencia obtenido por medio de una serie de procesos de ajuste continuos que buscan el establecimiento de reglas, atención a las mismas y a las metas de la organización. Y los preferentemente se usarán en el futuro. Cangelosi y Dill (1965) lo presentan como un proceso complejo de ajuste mutuo, de regulación intraorganizacional desencadenado por la combinación de diversos tipos de distensiones percibidas por la organización.

Para Choo (1999, pp. 1-29), el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información a fin de generar nuevo conocimiento, que le permita desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar los procesos. El aprendizaje organizacional es la producción de conocimiento necesario para la organización, por medio de la renovación de sus estructuras y esquemas mentales e incorporación y producción de nuevos saberes y conocimientos en los distintos niveles.

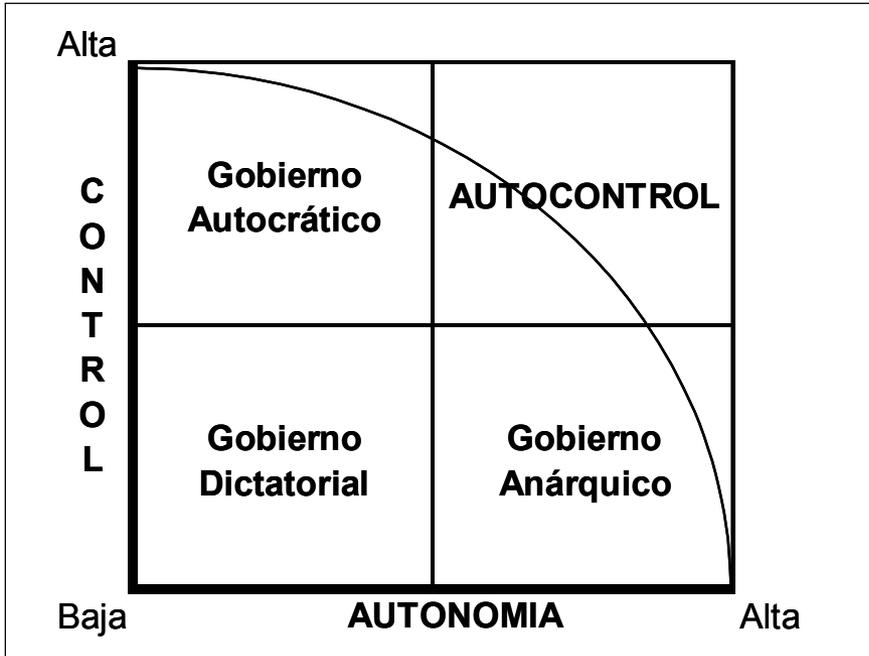
4. La empresa y el control

Una *empresa* debe entenderse como un sistema social abierto, que será tanto más eficaz, en cuanto sepa adaptarse mejor a su medio ambiente (clientela, colectividad nacional o supranacional) (Illescas, 1976 p. 17). Luego, se define que la organización es un sistema abierto y complejo adaptativo, considerándolo un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. En estas relaciones hay fuerzas que operan en un sentido complementario, pero también divergente e indiferente (Etkin, 2003, p. xxvii).

La complejidad también está dada por sus relaciones con otras organizaciones, con el mundo de los negocios y todas sus variables complejas que producen oleajes y devenires. Luego, ¿cómo se presenta un sistema de control para un sistema complejo? Lo que se ha demostrado en las tasas de mortalidad y de las empresas que perduran (Collins, 1994, p. 226) es que las organizaciones no sólo están preparadas para cumplir objetivos, no sólo se mantienen si son eficaces, si cumplen sus propósitos. Si funcionan es porque tiene algún grado de viabilidad, es decir, de satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí misma; el sistema viable dispone de un proceso de autocontrol que se pone en marcha para enfrentar realidades que lo desestabilizan (Etkin, 2003, p. 5).

La organización social no responde siempre de la misma manera porque, con el tiempo, puede variar sus propósitos, políticas y estrategias. Pero estos cambios tienen que ver con la forma en que sus integrantes “entienden lo que pasa”. Un elemento que la hace viable es que procesa las perturbaciones de modo que su continuidad no resulta afectada, mediante esta función “el sistema logra la absorción de la variedad ambiental” (Beer, 1987), con ello, enfrenta la incertidumbre y puede atenuar los efectos de sucesos y acontecimientos (lo imprevisible) (Etkin, 2003, p. 16).

La organización puede considerar el *controlar* totalmente; esto significa que para cada situación o estímulo dispone de una respuesta programada, lo cual es imposible con un sistema complejo o ilimitado (ley de la variedad requerida en cibernética). Todos los intentos de llegar a un control total se traducen en un incremento de la complejidad del sistema y de su entropía. En el paradigma del control, en una organización o Estado se presentan las dos caras *control-autonomía*, a menor control mayor autonomía, y a mayor control menor es la autonomía (ver Figura 1).



Fuente: Turbay. Indicadores de Gestión. Contraloría General de la Nación

Las definiciones de la empresa y el control de gestión indican algunos rasgos a considerar de un sistema de control de gestión; para las empresas:

- Considerar el autocontrol como fundamental dentro del sistema.
- El sistema de control de gestión debe ser modificable y dinámico, o sea que permita ser flexible, en cuanto a que en el tiempo la organización puede variar sus propósitos, políticas y estrategias.
- Debe permitir capturar la información, como un vigía, de los factores ambientales (entorno), para dejar atenuar los efectos de sucesos y acontecimientos.
- Debe permitir asociar o sincronizar los objetivos de las personas con los objetivos de la organización. Primordialmente, ser una herramienta para el aprendizaje organizacional.
- El sistema de control de gestión debe estar ligado a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura.
- El sistema de control de gestión debe estar vinculado a los estilos y métodos de dirección, que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y la identidad que se logre en la organización, al asimilar instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

5. El control de gestión en Colombia

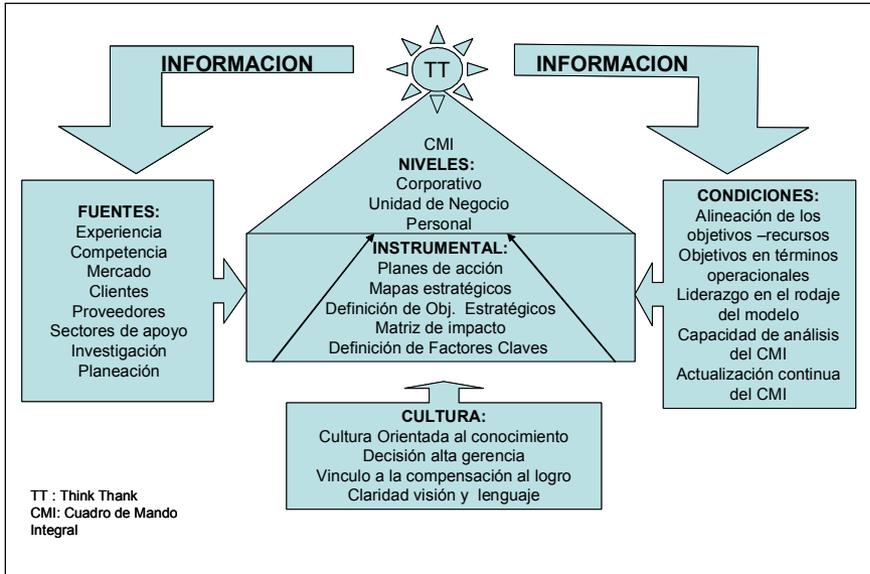
Un estudio de McKinsey², en Colombia, revela que existen fallas en la implementación, no hay un despliegue adecuado de la estrategia y no se utilizan sistemas de control de gestión. El control de gestión requiere como insumo una definición clara de los objetivos, “lo que no se mide, no se controla” (Drucker, 2003, p. 24).

A pesar de la importancia de medir el desempeño, sólo la mitad de las firmas encuestadas en Colombia por McKinsey tienen sistemas para medir y calificar la mayoría de las áreas de la compañía y sus empleados. Un 17% evalúa las áreas pequeñas de la empresa con responsabilidades específicas financieras, y un 23% lo hace para grupos pequeños de empleados. Además, el 63% realiza la medición en momentos predeterminados o al final de un periodo. Sólo un 35% lo hace de modo permanente y lo utiliza para comparar sus metas corporativas. Además, el resultado de la medición no es público; más de la mitad de las empresas y un 27% lo hacen de modo discrecional. Las empresas colombianas están lejos de los estándares de medición de desempeño de las grandes empresas del mercado mundial.

6. Modelo aprendizaje organizacional a través del control de gestión AOCG

El modelo propuesto define varias tecnologías de gestión, como también repara en la importancia del sistema de información, que tiene como función final ser un tanque de almacenamiento del conocimiento (*think thank*). Consta de variables como las fuentes, la cultura organizacional necesaria, condiciones necesarias dentro y fuera de la organización y los niveles a los cuales tiene alcance, acompañados del instrumental necesario para su realización (ver Figura 2).

² Estudio realizado por la Red Colombia Compite, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Comercio Exterior, McKinsey & Compañía, Confecámaras y la Corporación Calidad, que apareció en la revista *Dinero* (disponible en <http://www.revistadinero.com>).



Fuente: elaboración propia.

Cultura orientada al conocimiento

Es fundamental esta variable; dentro del modelo de AOCG la cultura tiene que ser compatible con el conocimiento; si la organización tuviese contradicciones culturales frente al proyecto de gestión de conocimiento a través del control de gestión, nos llevaría a gestionar un cambio dentro de la organización.

Una organización positiva hacia el conocimiento hace que los empleados sean brillantes y, generalmente, tengan curiosidad intelectual; están dispuestos a explorar y se les da libertad de hacerlo. Las personas no tienen temor de compartir el conocimiento, todo lo contrario, hace parte de su devenir diario (Davenport, 2001, p. 177).

Claridad de visión y de lenguaje

En todo el proceso de implantación y puesta en operación del modelo, la claridad de visión permite que se comparta o no, pero en ese proceso de negociación debe ser muy clara la terminología, puesto que en algunas organizaciones, los empleados, clientes, y todo aquel que se relaciona, acepta la visión, pero cada uno tiene una interpretación diferente de los conceptos (Davenport, 2001 p. 180).

Vínculo a la compensación del logro

El modelo, como todo proyecto de implantación de un sistema de información, requiere que éste, por sí mismo, genere beneficios, bien sea a tra-

vés de ahorros o ganancias por oportunidad de toma de decisiones, incrementos directos o indirectos en los ingresos de la organización. Si el proyecto de implantación del modelo AOCG no demuestra en cifras concretas el poder de conveniencia para la organización, su viabilidad estará seriamente comprometida, así como su credibilidad dentro de sus usuarios.

Decisión de la alta gerencia

Culturalmente, muchas organizaciones en su configuración proceden a la toma de decisiones de diversas formas, esto no influiría dentro en los resultados del proyecto, pero sí influye directamente en el grado de involucramiento de la alta gerencia y su apoyo con las decisiones, además, éstos pueden contribuir al reafirmar el uso del tanque de conocimiento a través de las decisiones acertadas y su divulgación.

No se podría considerar la implantación del sistema de control de gestión con la culminación del proyecto en su instalación técnica, sino hasta que sea utilizado en forma ordinaria para la toma de decisiones por parte de sus usuarios.

La experiencia

Como se describió en los apartes anteriores, la experiencia ha sido un factor determinante en la gestión del conocimiento; ésta se da por medio de la experiencia en la alta directiva, en su toma de decisiones y sus resultados obtenidos, también, en la previsión de los posibles escenarios. Las organizaciones han tomado tanto acciones reactivas, como preactivas; el nuevo modelo AOCG permite estas acciones, puesto que cualquier organización, por más preparada y autosuficiente que esté, se verá inmersa en situaciones a las cuales deba reaccionar, y también tendrá la información suficiente para prever las acciones futuras por fuerzas del mercado o cualquier otro fenómeno previsto.

Pero donde más aporta el modelo AOCG, es en que está dirigido a tener una empresa proactiva; aquella que construye su futuro elegido y genera las acciones hacia ella.

Instrumental del modelo AOCG

Definición de factores clave

Consiste en un formulario donde el grupo asignado diligencia los factores clave, con una única definición, para tener un mismo lenguaje. Luego, define el indicador, con una situación óptima, concertado (ver Anexo 1).

Priorización de los factores relación causa-efecto

Se utiliza una matriz de impacto cruzado o MICMAC, conocida en la perspectiva, pero se relaciona un factor con otro según el evento para alcanzar la situación óptima del indicador, como impacto para alcanzar el logro del otro factor a través de la situación óptima del indicador. Se califica de 0 a 7; donde sí existe un impacto directo tendrá un valor de 4 a 7; si su relación es indirecta su calificación será entre 1 y 3, y será de cero si no existe ningún tipo de impacto (ver Anexo 2).

Matriz de Definición de Objetivos Estratégicos (DOE)

En este formato se transcriben los objetivos estratégicos que serán las variables de mayor impacto; para ello se aplica *pareto* y se toman los factores que sumen el 80%, ordenados en forma descendente.

El formato permite la transcripción de los indicadores, sus planes de acción; esta ficha será utilizada para construir o configurar el cuadro de mando integral (ver Anexo 3).

Construcción del mapa estratégico

La construcción plasma las relaciones que se realizaron en la evaluación de los factores; se sugiere graficar las relaciones entre las variables que se han calificado de 6 y 7, lo que significa que son relaciones muy directas y se representarán con una flecha en la dirección respectiva (ver Anexo 4).

Listado de la información requerida del modelo AOCG

Este chequeo es fundamental para iniciar el desarrollo del cuadro de mando integral.

Información fuente de la corporación:

- Plan estratégico actual.
- Plan financiero actual.
- Estados financieros.
- Misión, visión de la organización.
- Reportes anuales.
- Programas de mejoramiento continuo.
- Análisis de clientes.
- Otros documentos de planeación.

Diagnóstico de la industria:

- Análisis de competidores.
- Tendencias de la industria.
- Tendencias de la tecnología.

- Tendencias del mercado.
- Otros análisis.

Cronograma de actividades (semanas):

- Establecimiento de objetivos estratégicos.
- Formulación de estrategias.
- Construcción del mapa estratégico.
- Definición de indicadores y sus medidas.
- Identificación de programas.
- Plan de implementación.

Conformación de grupos:

- La selección de los grupos es muy importante (borre de la lista aquellos que no considere necesarios).

Equipo directivo (*alta gerencia*):

- La persona es un estratega y conoce todo del negocio.
- La persona conoce y comparte los beneficios de un cuadro de mando integral.
- La persona aporta al grupo y toma decisiones.
- La persona comunica sus decisiones en forma clara.
- La persona tiene el poder de definir objetivos y tomar decisiones.

Ejecutivo medio:

- La persona comprende bien el negocio.
- La persona tiene acceso a la información relevante de la organización.
- La persona es respetada y considerada en sus decisiones.
- La persona se comunica directamente con la *alta gerencia*.
- La persona reporta adecuadamente sus procesos y resultados.

Equipo de implantación de indicadores:

- La persona conoce el detalle de las áreas y la organización.
- El miembro del equipo puede recopilar y analizar los datos del detalle para la comunicación clara a otros.
- Las personas conocen las estrategias y puede vincularlas al trabajo.
- La persona se comunica directamente con los *ejecutivos medio*.

Listado para inicio de equipo de indicadores:

- Comprender lo que es un cuadro de mando integral.
- Recopilar la información sobre la estrategia y hacer un esquema de ella.

- Entrevistarse una o varias veces con la *alta dirección* respecto al tema.
- Consolidar la información estratégica en metas y temas estratégicos.
- Confirmar los resultados con el equipo de la dirección.
- Identificar los objetivos estratégicos y desarrollar un mapa para cada uno de ellos.
- Confirmar los mapas estratégicos con los *ejecutivos medios*.

Establecimiento de objetivos:

- Comprensión y aplicación de la matriz de impacto a la *alta* y *media gerencia*.
- Definición de la *matriz de definiciones de factores* clave de éxito.
- Valoración de la matriz de impacto.
- Definición de los factores motrices, independientes y dependientes.
- Definición de temas estratégicos.

Temas estratégicos:

- No deben ser más de cinco temas estratégicos.
- Los temas estratégicos son realistas y aplicables en la organización.
- Los temas soportan y se relacionan con los objetivos estratégicos.
- Los temas producen un impacto positivo dentro de la organización.
- Los temas se enfocan y se dirigen a lo importante de la organización.
- Cada tema es distinto.
- Los temas son estratégicos en cuanto a los objetivos, no en las tácticas del día a día.
- Los temas estratégicos son consistentes con la misión y visión.
- Los temas tienen un impacto en los aspectos financieros de la organización.

Mapa estratégico:

- Introduzca el mapa estratégico de acuerdo con las relaciones causa-efecto más directas.
- Utilice títulos entendibles para cada gráfico, los cuales describan la estrategia o su objetivo.
- Construya, si es necesario, un mapa por cada objetivo estratégico.

Definición de indicadores:

- Utilice la hoja de indicadores.
- Entre la información al detalle.
- Verifique que el dato se pueda obtener.

Conclusión

El cuadro de mando integral es, tan sólo, una herramienta de control de gestión; el Balance Scorecard es uno de los modelos de cuadro de mando integral, de gran aceptación. Esta herramienta fue diseñada, en sus inicios, como herramienta de evaluación y control, de apoyo a la implementación de las estrategias empresariales, aunque sus autores lo han promovido como una herramienta para la planeación estratégica.

El aprendizaje organizacional se da debido a la capacidad de la organización de registrar y analizar la información obtenida por los cambios en los factores clave. Los indicadores de los factores pueden variar por diversas razones, reacciones a eventos internos o externos, por tomas de decisión, virajes y ejecución de la estrategia.

Referencias

- Amat, Joan (2000), *Control de gestión, una perspectiva de dirección*, Barcelona, Gestión.
- Beer, S. (1972), *Brain of the firm: The managerial cybernetics of organisations*, Londres, Allen Lane, Penguin Press.
- Cangelosi, U.E. y Dill, W.R. (1965) *Organizational learning: Observations Toward and Theory*, *Administrative Science Quarterly* 10, 175-203.
- Collins y Porras (1994), *Empresas que perduran*, Norma.
- Davenport, Thomas (2001), *Conocimiento en acción*, HBS Press.
- Díaz, Constanza y Diego Kuan (2005), *Definición, evolución y modelos de control de gestión*, Bogotá, Universidad del Rosario.
- Drucker, Peter (2003), *La gerencia del futuro*, México, OUX.
- Edvinsson, L. (1993), "Intellectual Capital shapes the Future Enterprise", en *Scandinavian Insurance Quarterly*, núm. 1, Stockholm, Sweden.
- y M. S Malone (1997), *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its Hidden Brainpower*, Nueva York, Harper Business.
- Etkin, Jorge Ricardo (2003), *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, México, Oxford, University Press.
- Frijo, M. L. y K. R. Krumwiede (2000, febrero-marzo), "Balanced scorecards: a rising trend in strategic performance measurement", en *Journal of Strategic Performance Measurement*.
- Ghalayini, A. M. y J. S. Noble (1996), "The changing basis of performance measurement", en *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 11, núm. 8.
- Hernández Torres, M. (2005), "Acerca de la definición de control de gestión", disponible en <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>.

- Hughes, Jordán (2000), *Desde método OVAR*, Jordán Hughes, Comisión Europea.
- Illescas, Blanco (1976), *El control integrado de gestión: iniciación a la dirección por sistemas*, México, Limusa.
- Joia, L. A (2000), “Measuring intangible corporate assets: linking business strategy with intellectual capital”, en *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, núm. 1.
- Kaplan, Robert S. (2001), *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, México, Gestión 2000.
- y David Norton (1997), *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*, 2.^a ed., Barcelona, Gestión 2000.
- Klaila, D. y L. Hall (2000), “Using intellectual assets as a success strategy”, en *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, núm. 1.
- Kofman, F. y Senge, P. (1993) *Communities of Commitment the Heart of Learning Organizations*, *Organization Dynamics*, Autumn, Vol. 22, No. 2, 5-23.
- Lorino, Philippe (1993), *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*, Alfaomega-Marcobo, Barcelona.
- Marketing Intelligence & Planning* (2003), vol. 21, núm. 3.
- Medina, C. (1994) *Ciencia y tecnología: un enfoque administrativo*, México UAM-Azcapotzalco.
- Olve y Wetter (2002), *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*, Oxford, Gestión 2000.
- Petty, R. y J. Guthrie (2000), “Intellectual Capital Literature Review, Measurement, Reporting and Managing”, en *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, núm. 2.
- Terry, George R. (1985), *Administración y control de oficinas*, México, Cecsca (Compañía Editorial Continental S. A.).
- The CPA Journal* (2004, junio), Londres, vol. 74, núm. 6.
- Wongrassamee, S., P. D. Gardiner y J. E. L. Simmons (2003), “Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM excellence model, measuring business excellence”, vol. 7, núm. 1.