

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**JOSE EDUARDO REYES SIERRA**

**IVAN CAMILO ROJAS**

**IMPACTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN EL APRENDIZAJE  
DE LAS EMPRESAS MULTIDOMESTICAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE  
COLOMBIA**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
TRABAJO DE GRADO, ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN  
COLOMBIA  
BOGOTA OCTUBRE 2014**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**JOSE EDUARDO REYES SIERRA**

**IVAN CAMILO ROJAS**

**IMPACTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN EL APRENDIZAJE  
DE LAS EMPRESAS MULTIDOMESTICAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE  
COLOMBIA**

**FRANCISCO ORTEGA**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
TRABAJO DE GRADO, ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN  
COLOMBIA  
BOGOTA OCTUBRE 2014**

## **DEDICATORIA**

En el camino para alcanzar nuestros sueños la vida día a día nos pone obstáculos, de los cuales depende de nuestro empeño y constancia lograr superarlos exitosamente. Tras mucho esfuerzo y dedicación hemos logrado culminar nuestro trabajo de grado. Fruto de lo que durante nuestras carreras hemos aprendido y primer paso para empezar a entregar a la sociedad colombiana nuevo conocimiento que ayude para que vivamos en un mejor país.

Queremos dedicar a Dios y a nuestros padres no solo el resultado de este trabajo sino también todos los buenos resultados académicos que hemos alcanzado hasta el día de hoy que nos permitirá prontamente graduarnos y obtener un título profesional. Sin ellos no habríamos podido llegar hasta acá y levantarnos con victoriosos de cada uno de los obstáculos que la vida nos ha puesto.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	8
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICO .....	8
<b>3</b>	<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>8</b>
3.1	CONTROL DE GESTIÓN .....	8
3.2	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	10
3.3	CONTROL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	12
3.4	EMPRESAS MULTIDOMÉSTICAS .....	15
<b>4</b>	<b>EVALUACION Y DIAGNOSTICO DE FACTORES EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ .....</b>	<b>16</b>
4.1	TABLA DE RELACIÓN ENTRE AUTORES Y VARIABLES.....	16
4.2	VARIABLES DE CONTROL DE GESTIÓN .....	18
4.2.1	<i>Control Administrativo (Tecnología, Alineamiento y Evaluación).....</i>	<i>18</i>
4.2.2	<i>Adaptación (Disposición y Toma de decisiones) .....</i>	<i>19</i>
4.2.3	<i>Aprendizaje Organizacional (Procesos y Trasferencias) .....</i>	<i>20</i>
4.3	DEFINICIÓN DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	20
4.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	20
4.5	APLICACIÓN DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	22
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>30</b>

## **Listas Especiales**

### **Tablas**

Tabla 1: Variables referidas por los autores para la evaluación del control de gestión organizacional.....	13
Tabla 2: Preguntas, respuestas y valoraciones de las entrevistas.....	18
Tabla 3. Análisis y conclusiones de la investigación a partir de cada una de las preguntas realizadas a los directivos encuestados.....	19

### **Gráficos**

Figura 1: La gestión del conocimiento basado en la experiencia: una perspectiva de sistemas cooperativos de información.....	10
--	----

# 1 INTRODUCCIÓN

Las empresas multidomésticas en su direccionamiento estratégico necesitan de un sistema de control de gestión que les permita entender cómo se está desarrollando su estrategia en los diferentes mercados, frente a los objetivos planteados (David, 2011). De esta forma la implementación de estos sistemas de gestión generan la posibilidad de poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y la evolución de los resultados previstos y ser un apoyo para la estrategia de mercados multidomésticas. También el sistema de control de gestión permite la administración descentralizada que se presenta en un organización multidomestica, en donde normalmente están sujetos a paradigmas de desempeño, que deben ser ponderados con el fin de retroalimentar a la directiva para la toma de decisiones concretas (David F, 2011).

El mercado del sector automotriz está liderado por empresas multinacionales que tienen una estructura administrativa estratégica multidoméstica, siendo un mercado cada vez más competitivo. Existen diversos factores que impactan este sector, actualmente un factor relevante es la firma de tratados de libre comercio con otros países y la entrada progresiva de otras multinacionales que nunca hacían presencia en nuestro país. Esto ha llevado a la implementación de sistemas de gestión que permitan una evaluación sistemática de la gestión logrando una visión objetiva, conjunta de todas las áreas y departamentos de la empresa y su comportamiento, con el fin de generar valor para las empresas nacionales (González, 2011).

Estas empresas multinacionales tienen plantas propias de producción en el país, como lo son Chevrolet y Renault. Hay otras empresas que importan los vehículos de las plantas que tienen en países vecinos como lo hace Ford de México, o bien puede que los importen de su propio país de origen como Kia, Hyundai o Mercedes Benz. De igual manera cada marca maneja de diferente manera sus políticas y estrategias, ya sea localmente, obedeciendo las estrategias del país origen o manejan una mezcla de estas dos en donde tienen una estructura de su casa matriz pero también le dan importancia al mercado en el

que están presentes. Cada una de estas distintas características se encuentran representadas por tipos de estrategias competitivas internacionales: la estrategia internacional, multidoméstica, global y transnacional (Bartlett, 1989).

Mediante el uso de sistemas de control de gestión se puede llegar a establecer e identificar variables que fomenten el aprendizaje organizacional, el cual es un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente (Garzón, 2005). El aprendizaje organizacional hace parte de la integración de diferentes ciencias como lo son la psicología, sociología, economía y administración la cual permite desarrollar variables claves dentro de la organización como lo son la innovación, la estrategia, la productividad y la toma de decisiones (Dogson, 1993). Todas las anteriores variables favorecen el dinamismo y sostenibilidad del sector automotriz y las organizaciones que la conforman.

El sector automotriz al igual que muchas organizaciones busca en los sistemas de información herramientas de gestión. Actualmente en el desarrollo de tecnologías se cuenta con los sistemas business intelligence, que exigen un alto grado de madures de la integración de los sistemas de información en las organizaciones, en los procesos y cultura cuantitativa. Estos sistemas tiene altos costos de implementación y existe la probabilidad de no lograr los esfuerzos de implementación, generándose perdidas y perdida de la oportunidad de llevar al despliegue y alineamiento de la organización entorno a su estrategia. Por ello se hace indispensable poder identificar cuáles son esos factores que se requieren y su forma de evaluarlo, con ello la organización podrá hacer un seguimiento del riesgo de la implementación de la estrategia.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Conocer el impacto de los sistemas de control de gestión sobre el aprendizaje organizacional para la perdurabilidad de las empresas multidomésticas en el sector automotriz de Colombia.

### **2.2 Objetivos Específico**

Identificar las variables que permiten un aprendizaje organizacional a través del control de gestión.

Desarrollar una metodología de evaluación de impacto en el aprendizaje de los sistemas de control de gestión en una organización multidoméstica.

Evaluar el impacto del control de gestión en el aprendizaje organizacional.

## **3 MARCO TEORICO**

### **3.1 Control de Gestión**

Para una organización el proceso de control de gestión permite gestionar, controlar y medir las herramientas de la información con el fin de predecir el comportamiento de las organizaciones. Además, permite la alineación de los procesos con base a los objetivos estratégicos de la organización, potencialmente alcanzables y vigentes. (Hared & Abdullah & Huque, 2013)

Es indispensable para las empresas lograr adaptarse a los cambios por lo que un sistema de búsqueda de información, recolección y retroalimentación son necesarios para

afrontar los cambios internos, como lo es el clima organizacional y el comportamiento de los empleados a partir de los objetivos propuestos, o los cambios externos del sector, es por ello que el control de gestión permite a las organizaciones ser guiadas en patrones viables al cambio. (Hertog, 1978)

El control de gestión puede ser clasificado a través de diferentes variables como la estrategia, planificación, administración y control de las tareas que corresponden a la estructura entre los objetivos de la empresa y los procesos desempeñados por los empleados. Garantizando que las políticas y normas internas se ajusten para integrar el vínculo entre lo establecido por los directivos y las tareas delegadas, es por ello que los métodos de comunicación deben integrarse con los sistemas de control involucrando procesos de retroalimentación y documentación. Para poder gestionar el conocimiento las organizaciones deben ser expertas en controlar, adquirir, transferir y registrar todos los elementos que puedan establecer modelos de aprendizaje, así como deben ser capaces de modificar su comportamiento con base en lo aprendido para fortalecer su posicionamiento y estructura (Hared, Abdullah, Huque, 2013).

Los factores principales para proporcionar una atmosfera de control apropiado para la toma de decisiones claras y acertadas son: el control de las tareas, la estructuración formal de los procesos, conformación de políticas, procedimientos efectivos, sistemas de gobierno y una cultura organizacional que promueva la eficacia de las labores desarrolladas por sus empleados. (Hared, Abdullah, Huque, 2013).

Estos elementos de control constituyen una fuente de estabilidad para la organización permitiendo la generación de actividades claras al flujo de las tareas, obligaciones y responsabilidades delegadas a los empleados en función de los objetivos. Generando la posibilidad de administrar y planificar efectivamente las áreas de la organización y de fortalecer la capacidad de predecir las situaciones subyacentes actuando eficazmente para prevenir las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades. (Hared, Abdullah, Huque, 2013).

El control de gestión se apoya en la supervisión al control interno involucrando los esfuerzos de los directivos y administradores por incrementar la orientación de cada uno hacia el logro de los objetivos y metas de la compañía. Por medio de este control interno las personas actúan de distintas maneras pero siempre encaminadas hacia los objetivos organizacionales. De esta manera lo que se busca es lograr alcanzar la alineación de las metas de la empresa y el empleado. Alcanzando de una manera más rápida y segura los resultados esperados. (Chuleeporn, Clyde, Ralph, 2001).

### **3.2 Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje organizacional se presenta en organizaciones grandes, pequeñas, públicas o privadas. Comprende la transformación de información en conocimiento que se difunde y explota con el fin de incrementar la innovación y competitividad de la organización. (Argyris, 1977). Es un cambio fundamental en la mente de la organización, que permite apreciar un ambiente diferente así como la conciencia que las acciones de la organización crean constantemente problemas y soluciones (Senge, 1990). El aprendizaje organizacional sirve para incrementar el capital intelectual de la organización, otorgando altas capacidades para resolver problemas que día a día son más complejos y requieren una constante adaptación al entorno. Para que el aprendizaje comience a darse en una organización, es necesaria una cultura organizacional que permita la implementación de procesos de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipos y la transmisión de conocimiento. (Choo, 1999)

El aprendizaje organizacional sucederá siempre y cuando el individuo reconozca el problema (encuentra un error) y sea motivado a aprender (corrige el error y resuelve el problema) (Marquardt & Reynolds, 1994). De manera conjunta al aprendizaje individual de cada uno, se encuentran de igual manera las distintas variables sociales, políticas y estructurales que rodean a la organización.

Cuando el aprendizaje envuelve no solo la detección de errores sino también el cuestionamiento de políticas y metas innecesarias, se llama aprendizaje de doble revisión. Este aprendizaje resuelve la incompatibilidad de las normas organizacionales, concretando nuevas prioridades o reestructurando políticas internas, así como creando un nuevo modelo organizacional (Argyris, 1977).

Los tipos y niveles de conocimiento que son objeto de la inteligencia organizacional van desde los datos más simples y evidentes de la realidad hasta la sabiduría de cada uno de los miembros de la organización. Al iniciar con los datos, se hace un análisis, se obtiene una información de cada uno de los datos, se realiza una síntesis, se obtiene nuevo conocimiento, se crean juicios o valores y por último se llega a la sabiduría. Creando una cadena de valor a partir de la inteligencia que van desde el análisis hasta la percepción crítica de las experiencias o la invención de nuevos conocimientos para enfrentar situaciones nuevas con diferentes tipos de respuestas (Senge, 1990).

El nuevo conocimiento generado entra a ser parte del modelo mental del individuo y altera sus reglas de decisión. La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas, y afrontan las dificultades de una manera distinta. (Choo, 1999)

La creación de conocimiento organizacional es un proceso envolvente que inicia de manera individual y se mueve hacia adelante pasando por grupos de interacción cada vez mayores, y que traspasa los límites o fronteras de las secciones de los departamentos, de las áreas y de la organización como tal. (Nonaka & Ikujiro & Takeuchi, 1999)

En el proceso de creación de conocimiento la organización es responsable de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y recolección de conocimiento de manera individual. (Nonaka & Ikujiro & Takeuchi, 1999)

### **3.3 Control y Aprendizaje Organizacional**

Para los seres vivos uno de los factores principales de desarrollo y de crecimiento son: el aprendizaje a través de las generaciones y los eventos subyacentes que permitieron la perdurabilidad a través de las experiencias. A través de estos factores se generan capacidades para enfrentar la incertidumbre y lograr adaptarse a cualquier cambio a partir de respuestas y soluciones. (Ortega & Locano, 2011)

Una herramienta como el control que gestión permite a la organizaciones alcanzar la perfecta alineación de las metas de la empresa y el empleado. En donde requiere de resultados rápidos y efectivos que pueden ser alcanzados a partir de bases de información que generan la posibilidad de ordenar y estructurar planes de acciones para la toma de decisiones. (Ramesh, 1999)

Al igual que en los seres vivos los procesos de adaptación son relevantes para la perdurabilidad y el crecimiento, por lo que los sistemas de control de gestión se convierten en la herramienta perfecta para fomentar el aprendizaje organizacional como también posibilitan el control y la administración del comportamiento del sector y así poder adaptarse dentro del mercado. (Ortega & Locano, 2011)

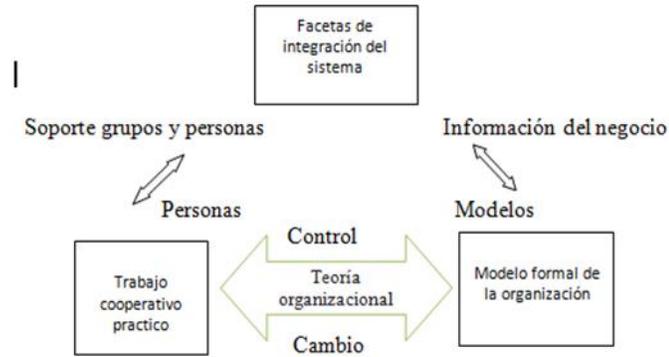
Para las organizaciones el control de gestión y el aprendizaje organizacional se convierten en procesos esenciales para la mayoría de las organizaciones. En donde fomenta la sostenibilidad y la perdurabilidad para lograr mantener la visión y los objetivos latentes dentro de los procesos en el corto y lejano plazo. Tanto así que impulsa la capacidad de aprender y generar conocimiento a través del estudio de los factores claves y las consecuencias de sus decisiones por medio de los planes de acción. (Ortega & Locano, 2011)

Las organizaciones tienen la necesidad de aprender y utilizar distintos métodos para

generar conocimiento y así prolongar su sostenibilidad, como por ejemplo; la resolución de problemas técnicos a partir de distintos métodos preestablecidos por autores o empresas, la experimentación con nuevos enfoques, el aprendizaje autodidacta y las experiencias propias o ajenas. Distintos métodos de transferencia de conocimientos que difieren por su rapidez y eficiencia, pero que permiten generar a su medida planes de acción para contrarrestar el futuro y los cambios generados. (Garvin, 2013)

Muchas de las empresas que utilizan estos métodos no son conscientes de su éxito ya que las herramientas y el patrón de comportamiento que utilizan no son lo suficientemente eficaces y eficientes para generar una respuesta adecuada ante cualquier riesgo o cambio subyacente. Es por ello que al utilizar un sistema que permita mantener el control en las operaciones, las tareas y a su vez retroalimentar y documentar la información integrándolas en una actividad diaria, las empresas podrían gestionar su aprendizaje de manera eficaz con el fin de fortalecer la toma de decisiones, siendo los sistemas de control de gestión los cimientos para construir su perdurabilidad y sostenibilidad. (Garvin, 2013)

La gestión del conocimiento debe estar dentro de un marco donde los sistemas de información cooperativos los relacione y cree una imagen clara para la toma de decisiones como lo muestran en la figura 1. Esto con el fin de crear un sistema equilibrado que ofrezca una visión más clara de cómo utilizar el conocimiento como herramienta. El paradigma de los sistemas de información y de cooperación reconoce que la interrelación de estos y la sostenibilidad de los sistemas de información siempre debe ser compatible con una interacción entre las tres facetas que se centran en las personas, modelos y sistemas, respectivamente.



**Fuente:** Jarke, 2001.

Figura 1. *La gestión del conocimiento basado en la experiencia: una perspectiva de sistemas cooperativos de información.*

La cooperación humana es poner en práctica el trabajo que corresponde a la realidad social o cultura organizacional, modelos organizativos, representaciones de las estructuras organizativas, procesos, objetivos y la tecnologías de la información conectados entre sí mediante la utilización de sistemas de integración que permiten el desarrollo de un mayor conocimiento indicado por la conexión de cada una de las nubes del sistema. En el conocimiento perfecto, la nube genera puntos de decisión claros creando un panorama de riesgos minimizado permitiendo el aprendizaje. (Jarke, 2001)

Al crearse un sistema equilibrado es posible encontrar un sistema de diagnóstico inteligente. El cual es necesario en situaciones problemáticas donde la falta de tiempo y la pérdida de producción se convierten en objetos contraproducentes; una respuesta rápida y concreta es de vital importancia para volver a la normalidad los procesos de la empresa, es por ello que la implementación de un sistema inteligente que diagnostique los síntomas permitirá la ejecución de una respuesta efectiva. (Ozbayrak y Bell, 2002)

Los sistemas utilizan el razonamiento de tipo humano para diagnosticar problemas y ofrecer soluciones. Sacando provecho de la capacidad de cada uno para estructurar el conocimiento y desarrollar variables de conocimiento, las cuales permiten la construcción de un árbol de razonamiento, que desarrollara un sistema de retroalimentación, de

predicción, que necesita sólo un pequeño cambio en la base de conocimientos para adaptarse a las nuevas situaciones, haciendo que los sistemas expertos sean un buen candidato para combinar con un MCS para crear un sistema completo. (Ozbayrak y Bell, 2002)

Solo la organización inteligente obtiene información que convierte en conocimiento, maneja con inteligencia y creatividad sus recursos y procesos, se adapta de manera oportuna a los cambios del ambiente, se compromete con el aprendizaje continuo, y moviliza el talento y experiencia de su gente para estimular las innovaciones. (Choo, 1999)

### **3.4 Empresas Multidomésticas**

La estrategia internacional se concentra en el desarrollo en su sede central de nuevos productos o procesos sobre los que está orientada la ventaja estratégica para que luego le sea transferida hacia las demás unidades de la organización. Estas empresas lo que buscan es la creación de valor por medio del traspaso de habilidades y productos hacia los mercados internacionales donde los competidores locales no manejan estas habilidades ni productos. Esta estrategia tiende a ser frecuente en sectores en los que tanto la presión de los precios como la sensibilidad hacia las características del país o región son relativamente reducidas.

La estrategia multidoméstica o multinacional está caracterizada por el esfuerzo de la empresa por adaptarse a las características de cada mercado local en el que opera. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que la presión de los precios es relativamente reducida y en cambio, la sensibilidad hacia las características del país o región son importantes. Se pretende actuar como lo haría una empresa local, conociendo perfectamente las costumbres y preferencias de los consumidores y darles así la mejor oferta de sus productos o servicios. Para ello, las distintas áreas de la organización cuentan con una considerable autonomía.

La estrategia global, por su parte, se concentra en la estandarización, la fabricación a escala global, en las ventajas comparativas de localización y en el seguimiento de las directrices estratégicas formuladas en la unidad matriz. Se opera a nivel mundial, con la búsqueda de la eficiencia por medio de la reducción de costes, pero con cierta pérdida en la adecuación de la oferta. En este caso, la unidad matriz se reserva más autonomía que en el caso anterior. De manera que esta estrategia se suele seguir en sectores en los que la presión de los precios es comparativamente alta.

Por último, la estrategia transnacional se caracteriza por contemplar simultáneamente ambas presiones, de manera que debe ser capaz de combinar eficientemente las exigencias de sensibilización y reducción de costes y además, debe incorporar la difusión del conocimiento y el aprendizaje a lo largo de todas las unidades que forman la empresa. Este tipo de estrategia busca el desarrollo simultáneo de innovación, flexibilidad y eficiencia. Así como la optimización en la configuración de recursos, activos y capacidades.

(Hagemeister, 2007)

## **4 EVALUACION Y DIAGNOSTICO DE FACTORES EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ**

### **4.1 Tabla de relación entre autores y variables**

En la presenta tabla se relacionan las variables a tener en cuenta dentro de la investigación que fueron tomadas de los diferentes autores estudiados con el fin de establecer una relación entre las distintas variables y cada uno de los autores. Las X corresponden a la correlación de la idea de este autor con los demás.

Tabla 1: Variables referidas por los autores para la evaluación del control de gestión organizacional.

VARIABLES	(Chuleeporn & Clyde & Ralph, 2001)	(Hared & Abdullah & Muque, 2013)	(King&Marks 2009)	(Jark, 2001)	(Zbayrak y Bell, 2002)	(Choo, 1998)	(Ortega & Locano, 2011)	(Garvin, 2013)
Madurez del sistema de control de gestión		X					X	
Tecnología aplicada				X	X			
Nivel de integración de los sistemas de información				X	X		X	X
Alineamiento con la estrategia		X		X	X		X	X
Medición del nivel de desempeño de la gestión							X	X
Gestión del cambio		X					X	X
Compromiso							X	X
Oportunidad de tomar decisiones a partir del sistema de control de gestión		X				X	X	
Nivel de acceso al conocimiento						X	X	
Modelo de gestión del conocimiento						X	X	X
Lecciones aprendidas						X		X
Supervisión al control interno	X							
Intercambio Social entre individuos	X		X					X
Sistema de diagnosis inteligente	X			X			X	
Sistema de información cooperativa		X	X		X	X		

**Fuente:** Propia

La supervisión del control interno está dirigida a la motivación a compartir el conocimiento a través del sistema de aprendizaje organizacional, involucrando los esfuerzos de los directivos y administradores por incrementar la orientación de cada uno hacia el logro de los objetivo, King y Marks coincide en la interacción de esta variable haciendo referencia al intercambio social que existen entre los individuos en base a la construcción del conocimiento a través de un sistema que permita control y la administración de los datos y el conocimiento a través del sistema de aprendizaje organizacional a partir de la comunicación, es por ello que es importante para estos poder

fortalecer la comunicación para generar buenos resultados. Al igual como lo expresa Jark en su diagrama de los sistemas de información cooperativo, es de vital importancia la interconexión de sus nubes a partir de la comunicación que existen entre los individuos para poner en funcionamiento los elementos del sistema.

Se encontró similares puntos de vista para autores como Ortega & Locano, Jack & Marks y Chuleporn & Clyde & Ralph, en cuanto a los sistemas de diagnóstico inteligente. Estos permiten utilizar el razonamiento de tipo humano para diagnosticar problemas y ofrecer soluciones de forma rápida y efectiva a partir de hechos que sucedieron y que formularon un conocimiento previo.

## **4.2 Variables de control de gestión**

### **4.2.1 Control Administrativo (Tecnología, Alineamiento y Evaluación)**

Inicialmente dentro del control administrativo se realiza un diagnóstico acerca del estado físico y funcional del sistema de control de gestión que maneja la organización. Para ver cómo se comporta con los sistemas de información y demás áreas para garantizar la adaptación del sistema.

Madurez del sistema de control de gestión

1. ¿Hace cuánto está implementado el sistema de control de gestión?

Tecnología aplicada

2. ¿La compañía maneja un control de gestión formal?

Nivel de integración de los sistemas de Información

3. ¿Qué tan alto es el nivel de integración de los sistemas de información?

Alineamiento con la estrategia

4. ¿Están todas las unidades del negocio cubiertas por el sistema de control de gestión?

Medición del nivel de desempeño de la gestión

5. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los indicadores de gestión?

Supervisión al control Interno

6. ¿Existe algún método de comunicación donde el control interno involucre los esfuerzos de los directivos y administradores por incrementar la orientación de cada uno hacia el logro de los objetivos y metas de la compañía?

#### **4.2.2 Adaptación (Disposición y Toma de decisiones)**

Posterior a la evaluación del control administrativo se identifica el nivel de adaptación en el que se encuentran las áreas y los miembros de la organización frente a la implementación y ejecución del sistema de control de gestión. De esta manera se puede percibir en qué medida hay disposición y se tiene en cuenta el sistema a la hora de tomar decisiones asertivas con base al sistema de control de gestión manejado por la organización.

Gestión del cambio

7. ¿A qué nivel fueron necesarios cambios a lo largo de la implementación del control de gestión?

Compromiso

8. ¿Cuál es el nivel de compromiso de las personas con el control de gestión?

Oportunidad de tomar decisiones a partir del sistema de control de gestión

9. ¿Está la información disponible para la toma oportuna de decisiones en negocios?

Sistema de Diagnóstico Inteligente

10. En situaciones problemáticas donde la falta de tiempo y la pérdida de producción se convierten en objetos contraproducentes; una respuesta rápida y concreta es de vital importancia para volver a la normalidad los procesos de la empresa. ¿Qué métodos son utilizados en tales casos?

Sistema de Información Cooperativa

11. ¿Qué métodos utilizan para la toma de decisiones claras?

Intercambio Social entre Individuos

12. ¿Cómo se presentan dentro la organización el intercambio social entre los trabajadores?  
¿Permiten estos el aprendizaje organizacional?

### **4.2.3 Aprendizaje Organizacional (Procesos y Traslaciones)**

Luego de haber valorado el control administrativo al interior de la organización y la adaptación al sistema de control de gestión; se evalúa el nivel de aprendizaje organizacional a través de los procesos internos y las transferencias de conocimiento entre los directivos y empleados.

Nivel de acceso al conocimiento

13. ¿Se encuentra la información generada por el control de gestión de fácil acceso para todos?

Modelo de gestión del conocimiento

14. ¿Son formales los procesos de gestión de aprendizaje?

Lecciones aprendidas

15. ¿Hay lecciones aprendidas en procesos a lo largo del control de gestión

### **4.3 Definición de herramientas de recolección de información**

Para el desarrollo de este trabajo investigativo se utilizarán referencias bibliográficas referenciadas ISI, además de la utilización de distintos recursos que la universidad nos proporciona, recolectando información a partir de las bases de datos bibliográficas como también realizando entrevistas a directores y gerentes que proporcionen fundamentos para el desarrollo de la investigación, enfocada en el impacto de los sistemas de control de gestión (SCG) y el aprendizaje organizacional en el sector automotriz.

### **4.4 Análisis e interpretación de los datos**

La razón de esta valoración en términos absolutos pequeños se da a partir de la fiabilidad de los instrumentos, ya que realmente son tan pequeñas las muestras que generan desconfianza en los resultados esperados, es por ello que se han planteado distintos métodos de construcción teórica que miden las variables observadas. Se considera como el observar casualmente un número determinado de elementos sin necesidad de realizar algún cálculo que delimite su número por lo que se señala una correlación de  $R=30$  siendo esta una relación moderada.

El trabajo de investigación se centra en conocer el impacto de los sistemas de control de gestión sobre el aprendizaje organizacional para la perdurabilidad de las empresas multidentificadas, ciertamente el sector automotriz en Colombia tiene un sin número de empresas, que pueden ser muchísimas o muy pocas, por lo que se puede utilizar el método de relación detectable o simple vista estimando la muestra de  $r=30$  un valor relevante para la investigación.

## 4.5 Aplicación de recolección de datos

TABLA 2:  
*Preguntas, respuestas y Valoraciones de las entrevistas*

Variable/Indicadores	Preguntas	Naturaleza	Escala	Tipo	Medición
1 Madurez del sistema de control de gestión	¿Hace cuánto esta implementado el sistema de control de gestión?	QN	Ordinal	Metrica	1 <= 1 ano; 2 > 1 ano <= 3 anos; 3 > 3 anos <= 5 anos; 4 > 5 anos
2 Tecnología aplicada	¿La compañía maneja un control de gestión formal?	QL	Nominal	No Metrica	1 = formal; 2 = informal
3 Nivel de integración de los sistemas de Información	¿Qué tan alto es el nivel de integración de los sistemas de información?	QL	Ordinal	No Metrica	1 = muy alto; 2 = alto; 3 = medio; 4 = bajo; 5 = muy bajo
4 Alineamiento con la estrategia	¿Están todas las unidades del negocio están cubiertas por el sistema de control de gestión?	QL	Nominal	No Metrica	1 = si; 2 = no
5 Medición del nivel de desempeño de la gestión	¿Cuál es el nivel de desempeño de los indicadores de gestión?	QL	Ordinal	No Metrica	1 = excelente; 2 = bueno; 3 = satisfactorio; 4 = regular; 5 = deficiente
6 Supervisión al control Interno	¿Existe algún método de comunicación donde el control interno involucre los esfuerzos de los directivos y administradores por incrementar la orientación de cada uno hacia el logro de los objetivos y metas de la compañía?	QL	Nominal	No Metrica	1 = si; 2 = no
7 Gestión del cambio	¿A qué nivel fueron necesarios cambios a lo largo de la implementación del control de gestión?	QL	Ordinal	No Metrica	1 = muy alto; 2 = alto; 3 = medio; 4 = bajo; 5 = muy bajo
8 Compromiso	¿Cuál es el nivel de compromiso de las personas con el control de gestión?	QL	Ordinal	No Metrica	1 = muy alto; 2 = alto; 3 = medio; 4 = bajo; 5 = muy bajo
9 Intercambio Social entre Individuos	¿El intercambio social entre los empleados enriquece el aprendizaje organizacional?	QL	Nominal	No Metrica	1 = si; 2 = no
10 Oportunidad de tomar decisiones a partir del sistema de control de gestión	¿Está la información disponible para la toma oportuna de decisiones en negocios?	QL	Nominal	No Metrica	1 = si; 2 = no
11 Sistema de Diagnóstico Inteligente	Califique de 1 a 5 la efectividad con la que la organización suele responder a situaciones problemáticas, siendo 1 muy baja y 5 muy alta.	QL	Ordinal	No Metrica	1 = 1; 2 = 2; 3 = 3; 4 = 4; 5 = 5
12 Sistema de Información Cooperativa	¿Los métodos utilizados para enfrentar las contingencias en la organización permiten que haya claridad al tomar decisiones al respecto?	QL	Nominal	No Metrica	1 = si; 2 = no
13 Nivel de acceso al conocimiento	¿Se encuentra la información generada por el control de gestión de fácil acceso para todos?	QL	Nominal	No Metrica	1 = si; 2 = no
14 Modelo de gestión del conocimiento	¿Son formales los procesos de gestión de aprendizaje?	QL	Nominal	No Metrica	1 = si; 2 = no
15 Lecciones aprendidas	¿Hay lecciones aprendidas en procesos a lo largo del control de gestión?	QL	Nominal	No Metrica	1 = si; 2 = no

Fuente: Propia

## 5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

TABLA 3:

*Análisis y conclusiones de la investigación a partir de cada una de las preguntas realizadas a los directivos encuestados.*

<b>Antigüedad en la empresa (años)</b>	El promedio de antigüedad de los empleados encuestados en las distintas empresas automotrices es de 4,13 años o que indica una experiencia suficiente para conocer e implementar los sistemas de control de gestión. La mayoría de los empleados presentan una antigüedad de por lo menos 4 años lo que nos indica dentro de la curva de aprendizaje el tiempo necesario para comprender y entender los sistemas empleados en función de los objetivos. Para el 50% de los encuestados se encuentran dentro del rango de 6 años.
<b>Nivel del Cargo 1. Alto, 2. Medio, 3. Bajo</b>	El promedio de nivel de cargos de los encuestados está representado en 1,55 (alto y medio), la mayoría de los cargos se encuentra en 2(medio) y el 50% de igual forma, lo que nos indica que los empleados se encuentran dentro de cargos superiores permitiéndonos mayor objetividad en las respuestas al tener más conocimiento en la implementación de los sistemas en función de los objetivos de la empresa.
<b>1. ¿Hace cuánto está implementado el sistema de control de gestión?</b>	El promedio de implementación de los sistemas de control de gestión está entre 3 años y mayor igual a 5 años al igual que el 50% de los encuestados, la mayoría de las respuestas estuvo entre 3 y 5 años. Lo que nos indica que la implementación de los sistemas de control de gestión es relativamente nueva, al ser estas empresas de las más grandes del país y llevar tanto tiempo en el mercado.
<b>2. ¿La compañía maneja un control de gestión formal?</b>	Según las respuestas proporcionadas por los encuestados todos consideran que la compañía cuenta con un sistema de control de gestión formal.
<b>3. ¿Qué tan alto es el nivel de integración de los sistemas de información?</b>	El promedio de integración de los sistemas de información es de 1,94, siendo (1) muy alto y (2) alto. El nivel que más se repite es alto, al igual que es la mediana de los encuestados, lo que nos indica que los niveles son superiores, un factor importante para considerar que pueden ser aplicables los sistemas de control de gestión.

<b>4. ¿Están todas las unidades del negocio cubiertas por el sistema de control de gestión?</b>	Según las respuestas proporcionadas por los encuestados todos coincidieron en que la compañía cuenta con un sistema de control de gestión que cubre todas las áreas de negocio, lo que indica que siguen un proceso para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización.
<b>5. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los indicadores de gestión?</b>	El promedio de desempeño de las compañías encuestadas fue (2) bueno, así como fue el valor que más se repitió. En consideración con los resultados las compañías evidencian buenos resultados en la implementación de sus sistemas de control de gestión, medio para conducir los objetivos.
<b>6. ¿Existe algún método de comunicación donde el control interno involucre los esfuerzos de los directivos y administradores por incrementar la orientación de cada uno hacia el logro de los objetivos y metas de la compañía?</b>	El promedio de respuesta fue de 1(si) al igual que la mediana y la moda, es por ello que todos coincidieron en que la compañía cuenta con un método de comunicación donde el sistema de control de gestión involucra los segmentos de la organización.
<b>7. ¿A qué nivel fueron necesarios cambios a lo largo de la implementación del control de gestión?</b>	En general el resultado de la encuesta reflejó en los distintos indicadores una respuesta de 2 (alto), lo que indica que las organizaciones se preocuparon en poder ejercer un cambio en la organización por medio de la implementación del control de gestión.
<b>8. ¿Cuál es el nivel de compromiso de las personas con el control de gestión?</b>	En general el resultado de la encuesta reflejó en los distintos indicadores una respuesta de 1 (muy alto), un indicador que demuestra el compromiso de los empleados por trabajar en función de los objetivos de la empresa.
<b>9. ¿Está la información disponible para la toma oportuna de decisiones en negocios?</b>	En consideración general la respuesta de los encuestados según los indicadores fue de 1 (si), la información está disponible para la toma de decisiones, lo que resalta la buena administración y uso de los sistemas de control de gestión con el fin de diagnosticar y analizar los elementos con el fin de guiar los objetivos.
<b>10. Califique de 1 a 5 la efectividad con la que la organización suele responder a situaciones problemáticas, siendo 1 muy baja y 5 muy alta.</b>	En general el resultado de las encuestas reflejó en los distintos indicadores una respuesta de 4 en la calificación de 1 muy bajo a 5 muy alto, lo que nos indica que la efectividad de las organizaciones a responder a situaciones problemáticas es muy buena, siendo la gestión de las compañías efectiva ante cualquier adversidad.

<b>11. ¿Los métodos utilizados para enfrentar las contingencias en la organización permiten que haya claridad al tomar decisiones al respecto?</b>	En consideración general la respuesta de los encuestados según los indicadores fue de 1 (si), los métodos utilizados para enfrentar las contingencias son efectivos permitiendo a estos tomar las decisiones correctas ante cualquier situación, corroborando la eficacia de la administración de los métodos utilizados y su implementación.
<b>12. ¿El intercambio social entre los empleados enriquece el aprendizaje organizacional?</b>	Para las organizaciones encuestadas el intercambio social entre los empleados fomentan el aprendizaje, según los indicadores se evidencia una generalidad de 1 (si), lo que indica que los recursos humanos se convierten en el principal factor diferenciador y de crecimiento.
<b>13. ¿Se encuentra la información generada por el control de gestión de fácil acceso para todos?</b>	En general los indicadores reflejan una respuesta de 1 (si), la información se encuentra de fácil acceso para todo los empleados lo que indica una efectiva gestión y administración del conocimiento y su divulgación.
<b>14. ¿Son formales los procesos de gestión de aprendizaje?</b>	Según las respuestas proporcionadas los procesos de aprendizaje son formales 1(si), lo que indica un factor importante para la gestión del conocimiento y acercamiento a los objetivos preestablecidos.
<b>15. ¿Hay lecciones aprendidas en procesos a lo largo del control de gestión?</b>	Todos los directivos coincidieron en que durante los procesos desempeñados durante la implementación del control de gestión, existieron lecciones aprendidas.

**Fuente:** Propia

Según la generalidades observadas en los indicadores de las preguntas sobre el aprendizaje organizacional (procesos y transferencia) al responder “SI” a todas las preguntas, nos indica que en general las empresas muestran una alta valoración al conocimiento dentro de los procesos, resaltando al factor humano como un agente esencial. En donde la realidad social, la cultura organizacional y el control de gestión se relacionan entre sí mediante la utilización de sistemas de control que permiten el desarrollo de un mayor conocimiento. De tal manera se fomenta la sostenibilidad y la perdurabilidad manteniendo la visión y los objetivos latentes dentro de los procesos.

Al observar la pregunta ocho sobre el compromiso del personal con el control de gestión, se identifica la importancia de los empleados por estar alineados con los objetivos

de la empresa, demostrando así una gestión efectiva de los métodos implementados de los sistemas de control, como lo muestran los indicadores que en promedio y en moda las respuestas fueron en general de 2(alto).

A partir de los métodos utilizados por las diferentes empresas se observa una similitud en los resultados esperados, resaltando la efectividad y la eficacia de los sistemas implementados. Generando conocimiento a los distintos procesos, que envuelven de manera descendente a cada grupo traspasando los límites o fronteras de las secciones de los departamentos, de las áreas y de la organización como tal.

## **6 CONCLUSIONES**

En consideración general el sector automotriz refleja un buen desempeño frente a la implementación, administración, gestión y planeación de los sistemas de control de gestión. Al analizar los datos recogidos se evidencio una respuesta positiva y en su mayoría con valores altos, lo que resalta los esfuerzos de los directivos y administradores por incrementar la orientación de cada uno hacia el logro de los objetivos. Creando así un sistema equilibrado que les permite actuar ante situaciones problemáticas y a la facilidad para adaptarse a cualquier cambio, lo que impulsa a la capacidad de aprender y generar conocimiento a través del estudio de los factores claves.

A partir de las encuestas realizadas a las empresas del sector automotriz se evidencio que han implementado por más de tres años los sistemas de control de gestión formales, lo que indudablemente ha logrado a adaptar a las organizaciones a los distintos cambios subyacentes del mercado. De tal forma la utilización de los sistemas ha permitido la recolección de la información generada a partir de los procesos desempeñados y generado retroalimentación necesaria para afrontar los cambios internos y alinear los objetivos organizacionales con los de los empleados. Como lo expresa Hertog “permite a las organizaciones ser guiadas en patrones viables al cambio.” Los resultados fueron positivos

en cuanto a la implementación de la tecnología aplicada, reafirmando la madurez del sector automotriz en cuanto a la implementación de MCS y los niveles de integración con la información.

Como lo demuestran los indicadores las organizaciones han implementando sistemas que cubren todas las áreas del negocio permitiéndoles fortalecer y establecer procesos de comunicación más eficaces entre los directivos y los empleados. En este caso la conexión entre las sedes principales y las distintas sedes repartidas por todo el país han facilitado la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización. Al estar todos los procesos interconectados los puntos de decisión son más claros ante cualquier panorama de riesgo, lo que genera conocimiento (Jark, 2001),

Este aprendizaje crea la posibilidad de mejorar los aspectos internos de las organizaciones como las normas y políticas. Lo que concreta nuevas prioridades para nuevos modelos organizacionales inteligentes donde la información se almacena y por consiguiente se convierte en conocimiento adaptándolos de manera oportuna a cualquier tipo de cambio. (Argyris, 1977)

Para los empleados es muy importante trabajar en función de los objetivos de la empresa, al observar los indicadores de las encuestas, el nivel de integración de los trabajadores con los sistemas de control de gestión es muy alto lo que permite a los directivos tomar decisiones mucho más acertadas. Por lo que aumenta la capacidad de estructurar el conocimiento a partir de variables, resaltando al factor humano como elemento indispensable para el crecimiento de cada una de las organizaciones del sector automotriz. Es por ello que un proceso como el intercambio social entre los empleados se convierte en un factor primordial, por lo que las organizaciones deben ser expertas en planear, gestionar y transferir el conocimiento; así como, capaz de modificar su comportamiento con base al aprendizaje organizacional. (Ozbayrak y Bell, 2002)

El mercado del sector automotriz está liderado por empresas multinacionales que tienen una estructura administrativa estratégica internacional multidoméstica, que se ha convertido cada vez más competitiva por lo que la toma de decisiones asertivas se convierte en un elemento fundamental para la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones. Al evaluar el conjunto de preguntas sobre la toma de decisiones de la encuesta se evidenció que estas implementaban sistemas efectivos que reducen el riesgo ante cualquier problemática, lo que resalta su efectividad en la toma de decisiones claras y objetivas frente a panoramas rígidos.

A partir de la implementación del sistema de control de gestión las organizaciones han podido desarrollar y gestionar la información obtenida de todas las áreas y procesos estableciendo procedimientos de control a todos los elementos principales y así poder establecer planes de acción para afrontar los cambios internos como externos.

En las organizaciones encuestadas del sector se encontró que la mayoría de la información generada por el control de gestión es de fácil acceso para todos los miembros de la organización, lo que promueve la generación del conocimiento de cada uno a partir de la divulgación de las soluciones efectivas a errores presentes en otras áreas.

El libre acceso a la información junto con la formalidad presente en gran parte de las organizaciones dentro de los procesos de gestión de aprendizaje lleva a que haya un crecimiento estructurado y documentado del conocimiento de sus empleados. De donde se aprovecha siendo un factor importante que le ayuda a la organización a tener mejores resultados en cada una de sus áreas, mediante el flujo natural de la información y de resultados positivos y negativos a lo largo de la existencia del control de gestión.

Como si no fuera suficientemente positivo lo anteriormente mencionado en el sector sobre cómo se manejan los sistemas de control de gestión y el aprendizaje organizacional, se encontró que actualmente gracias a su existencia y uso ha habido lecciones aprendidas

que han llevado a una constante y creciente curva de aprendizaje cooperativo entre la organización y sus empleados.

Toda esta generación de aprendizaje organizacional a partir del buen uso de los sistemas de control de gestión promueve a cada uno de los individuos la interiorización de los objetivos de la compañía en el transcurso del tiempo. En donde conforme se presenten cambios internos o del entorno no sean necesarios grandes esfuerzos y/o adaptaciones que afecten el desempeño de la organización.

Así se garantiza la perfecta armonía al interior de la organización enfocada hacia unos objetivos en sintonía con lo que cada uno de los miembros de la organización tiene, teniendo en cuenta al sistema de control de gestión como un proceso indispensable y de gran impacto para el correcto desempeño de cada una de las áreas y de la organización como tal en el mediano y largo plazo.

## 7 REFERENCIAS

ARGYRIS (1977). *“Double Loop Learning in Organizations”* Sept-Oct, 59-72. Harvard Business Review.

BASHIR ABDISAMAD HARED, ZARIFAH ABDULLAH, SHEIKH MOHAMMED RAFIUL HUQUE *“Management Control Systems: A review of literature and theoretical framework for future researches”* European Journal of Business and Management, Vol.5, No.26, 2013

CHAVARRIA VIDAL, Lorena. *“Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería”* universidad de chile, facultad de ingeniera industrial 2010.

ELKIN, Jorge Ricardo (2003), *“Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado”*, México, Oxford, University Press.

FRED, David *“Strategic management concepts and cases”* USA 3ed.Part 4, chapter 9 (strategic evaluation.). Person 2011.

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso- FISHER, Andre Luiz *“Modelo teórico de aprendizaje organizacional”* pensamiento & gestión, 24. 195-224. Universidad del Norte. 2008.

GARVIN, DAVID A *“Building a Learning Organization”* Harvard Business Review Reprints, 2013

GONZALEZ, OTERO, PACHON, PENALOZA, RIVERA (2011). *“Turbulencia Empresarial en Colombia: Caso sector concesionario de vehículos”*. Documentos de Investigación, No. 91. Universidad del Rosario.

GONZÁLEZ VILORIA, Sheryl (Junio 3 de 2011) “*Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas*”, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia.

ILLESCAS, blanco (1976), “*El control integrado de gestión: iniciación a la dirección por sistemas*”, México, limusa.

JARKE, Matthias (2001). “*Experience-based knowledge management: a cooperative information systems perspective*”. Control Engineering Practice 10.

MARÍN, Henry M. (1998). “*Organización de aprendizaje, cultura y cambio*”. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

MENGUZZATO, RENAU. “*Dirección estratégica de la empresa*”. Valencia, Ed. Euroed, 1986

NONAKA, IKUJIRO, TAKEUCHI (1999). “*La Organización creadora de conocimiento. Como las Compañías Japonesas crean la dinámica de la innovación*”. Oxford University.

OZBAYRAK, Mustafa. BELL, Robert (2002). “*A knowledge-based decision support system for the management of parts and tolos in FMS*”. Decision Support Systems 35. Elsevier.

PEDRO MORALES VALLEJO (2012), “*Tamaño necesario de la muestra ¿Cuántos sujetos necesitamos?*” Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Facultad de Humanidades

PRIETO LIZARAZO, Andrés Felipe (2011). “*Efectos en las ventas del sector Automotriz en Colombia frente a la aprobación del tratado de libre comercio con*

*Estados Unidos*". Centro de Estudios Empresariales para la perdurabilidad. Trabajo de grado. Universidad del Rosario.

QUIROGA, MUNAR, PEÑA (2012). "*Análisis Estratégico del Sector Automotriz en Colombia*", Universidad del Rosario.

SENGE, Peter (1990). "*The fifth discipline: The Art & Practice of the learning Organization*". Dobleday Currency.

WEI CHOO, Chun (1999). "*La organización inteligente*". Oxford University Press.