

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL:

APROXIMACIÓN A LOS CONCEPTOS

DANIEL CABALLERO MARTÍNEZ

AUTOR

LUIS GABRIEL FERRER

ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

BOGOTÁ D.C.

2014

Resumen

La gestión de las empresas requiere entender las dinámicas entre procesos administrativos y condiciones culturales para optimizar sus resultados en marco de un contexto que exige creación de ventajas sostenibles en el tiempo. De allí parte el propósito del presente ensayo, identificar elementos que vinculen el mecanismo de verificación y corrección con los valores y conductas de los integrantes de la organización. A partir de la revisión de los conceptos, tanto de control como de cultura se establece como enlace al aprendizaje colectivo e individual, en la fase de retroalimentación en los mecanismos de control y la transmisión de hábito, costumbres, tradiciones entre algunos elementos culturales que forman las capacidades de pensar y transferir ideas las cuales forman soluciones frente a los problemas cotidianos.

Palabras clave

Control, Cultura Organizacional, Aprendizaje, Conducta, Retroalimentación.

Introducción

No son pocos los escritos sobre cultura organizacional en materia de dirección de empresas, dado un contexto altamente competitivo, es lógico indagar sobre las formas reales de generar ventajas a partir de los conocimientos, hábitos, valores y conductas de los integrantes de la empresa. A la par, el aseguramiento sobre la ejecución de las actividades alineadas con el logro de objetivos asume gran relevancia dado el poco margen de error permitido por las dinámicas del mercado. En consecuencia, el análisis del comportamiento de las personas frente al control permite iniciar la reflexión sobre los elementos asociados entre la cultura organizacional y el control de la gestión visualizando factores que influyen en el desempeño de la empresa.

A este respecto, el presente ensayo, pretende identificar elementos vinculantes en la relación entre cultura organizacional y el proceso de control de gestión en las organizaciones, a partir de los conceptos de la permitiendo indagar las consecuencias alrededor de la función de control sobre la cultura. De tal modo, la primera parte del ensayo pretende acercar al lector a realizar una interpretación de los conceptos de la cultura tomados de la antropología en el escenario organizacional; la segunda aborda el tema de la control de gestión, conceptos y mecanismos; la tercera sección se ocupa de encontrar el vínculo entre las dos primeras y su posible interpretación y finalmente se plantean una serie de conclusiones a manera de reflexiones abriendo próximos temáticas de investigación sobre la optimización de procesos de aprendizaje en la fase de retroalimentación y el establecimiento formal de conductas y valores materializados en los integrantes de la organización

Concepciones sobre cultura organizacional

Noción de cultura y la empresa

El término "cultura" puede llegar a ser utilizado para envolver todo, sin contener nada en profundidad. Su estudio tiene bases en el desarrollo antropológico y ha sido ampliamente trabajada; se encuentra bajo un revestimiento de complejidad, en parte asegurada por las múltiples acepciones adjudicadas, tanto así, según Hernandez, (2007) y Geertz, (2003), que adquirió una mala reputación en círculos de la antropología misma y por la estudiada vaguedad con que frecuentemente se ha invocado.

A finales del siglo XIX, Tylor (citado por Kottak, 2006, p. 22), describe a la cultura como: “un sistema complejo que incluye el conocimiento las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre, y demás hábitos y a su vez capacidades adquiridas como miembro de la sociedad”. La anterior definición ha ofrecido una base para el desarrollo del estudio científico de la cultura desde la antropología, al referirse como un sistema que debe obedecer leyes naturales las cuales dictan el comportamiento y pensamiento humano, y además el reconocimiento del hombre como individuo que pertenece a una colectividad denominada sociedad, en la cual el hombre desde su infancia, por su capacidad de aprender, adquiere una tradición cultural específica.

Trabajos posteriores ofrecen definiciones de cultural similares, Malinowski (1948), denota como cultura: “el conjunto integral de los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres” (p.35). Además, Malinowski, (1948, p.40), incorpora al concepto de

cultura el ser un aparato compuesto por características materiales, humanas y espirituales, con las cuales proporcionan al hombre la capacidad de superar problemas específicos.

La concepción simbólica que rige el comportamiento del individuo en la vida social es una contribución, se identifica en la definición de cultura del antropólogo Geertz (2003): “es un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida”. Dejando en claro que dicho concepto de cultura no da lugar a múltiples acepciones ni ninguna ambigüedad especial.

El concepto de cultura como conducta aprendida no puede considerarse “falso”, para muchos fines más o menos rutinarios fue y continúa siendo útil¹. El proceso de enculturación, aprendizaje de la cultura desde la infancia del individuo, depende de la capacidad humana de utilizar símbolos. De igual forma, Kottak, (2006, p.25) afirma: “Por intermedio del aprendizaje cultural las personas crean, recuerdan y manejan ideas, bajo el control y aplicación de sistemas específicos de significado simbólico, de forma consciente o inconsciente”. Los símbolos trascienden las generaciones y su transmisión está basada en los procesos de aprendizaje colectivo. En este sentido, Geertz, (2003) y Hofstede (2011) destacan como, las relaciones de los individuos con los otros y consigo mismo están enmarcadas en los sistemas de símbolos compartidos, convencionales, y, por cierto, aprehendidos, y a su vez se convierten en características distintivas entre los grupos.

¹ Geertz, 2003

En consecuencia, los cambios en una determinada cultura no se deben a causas aleatorias, sino a los efectos que producen los cambios que experimentan las costumbres, creencias, valores e instituciones de una sociedad o un grupo de individuos. La cultura, según Martínez & Manzano (2011): “posee características y elementos fuertemente imbricados no solo a nivel organizacional, sino también en estratos infra y supra organizacionales, los cuales han sido abordados para estudiarlos de manera independiente y autónoma”.

Conceptos de cultura organizacional

El interés sobre cultura organizacional no es reciente, por el contrario, la rápida evolución de las teorías administrativas, la reflexión del aspecto cultural inició hace más de 50 años. El camino, señala Zapata (2008), fue iniciado por investigadores tales como Elliott Jaques (1952), Erving Goffman (1961), Chester Barnard (1968) y Paul Selznik (1957), quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección.

Sin embargo, las investigaciones sobre culturas organizativas o corporativas, entra en auge partir de la década de los ochenta como afirman Martínez & Manzano (2011). En este momento, según Hofstede, (1999) las investigaciones en dirección de empresas comenzaron a popularizar la noción de que la "excelencia" de una organización está contenida en las maneras comunes que sus miembros han aprendido a pensar, sentir y actuar.

Aunque, se ha identificado como uno de los problemas, a la hora de emprender investigaciones en el campo de la cultura organizacional, la diversidad de definiciones elaboradas por un número igual de diversos autores², se puede rescatar los rasgos comunes y

² Hernández, 2007

evoluciones que ha tenido el concepto de cultura corporativa, de tal modo, se define la cultura organizacional, en un sentido funcionalista, como un patrón socialmente construido y validado de supuestos básicos compartidos, que han sido desarrollados por un grupo específico de personas (miembros de la organización), ya que aprende a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna. Tales supuestos que se dan por sentadas representan el almacén del conocimiento organizacional mutua, que se "enseña" a los recién llegados como la manera adecuada de actuar, pensar y sentir en relación con situaciones específicas que puedan surgir³.

Además, la cultura organizacional es una idea completa que contiene la fe, la ideología, la tradición, los valores, normas, prácticas, hechos, y la experiencia, la cultura organizacional es una función vital que manipula los hechos de una organización y de sus miembros⁴. Por lo tanto, según Hernández (2007), al ser un sistema simbólico que envía señales a sus integrantes, se convierte en un instrumento norma del comportamiento de los empleados, así pues, ellos saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos.

En este sentido, la cultura organizacional, entendida como un sistema social, juega un papel de doble sentido y función. En primer lugar, entender el conjunto de valores de los individuos permite comprender su interacción con el funcionamiento y crecimiento de la organización. Y en segundo lugar, da pie de crear todo un sistema de gestión que involucre y modifique los sentidos de identidad y valores de un grupo de individuos, en este caso los empleados, con el fin de lograr consistencia de las estrategias y objetivos organizacionales.

³ Schein, 1991 citado por Batool, 2011, Busco & Scapens, 2011, Agbejule, 2011

⁴ Lee, 1999 citado en Batool, 2011

Análisis de la cultura organizacional

Los enfoques del estudio de la cultura desde la antropología, nutren las perspectivas de la investigación de la cultura organizacional. Estas visiones pueden agruparse, de acuerdo a Sánchez (2000) y Hernández (2007) en dos paradigmas generales, funcionalista e interpretativo.

Por una parte, la perspectiva funcionalista, menciona Sánchez (2000): “supone concebir la cultura como un sistema sociocultural, ya que se preocupa por encontrar las funciones y niveles comparables entre todas las organizaciones” (p.333). En esta misma línea, Hernández (2007) supone el hecho que: “las organizaciones “tienen” cultura, una de las variables de análisis organizativo, junto con la estructura, el tamaño, el direccionamiento estratégico, las cuales son susceptibles al cambio por medio de la gestión”.

Por otro lado, considerar la perspectiva interpretativa supone aceptar la cultura como un sistema de ideas. Para Hernández (2007) la organización, en la perspectiva interpretativa “es” cultura, debido a que se consideran que cada contexto cultural es único (Hernández, 2007). Por ende, la cultura, según Sánchez (2000), “no es una variable sino una metáfora para definir la organización” (p.333).

Además del enfoque determinado para el estudio de la cultura organizacional, es necesario reconocer el nivel de estudio que se pretende abordar, partiendo por los objetivos de la investigación y las características del nivel analítico que se adopten hacia la cultura. Lo anterior, según, Martínez & Manzano (2011, p.180) debido a los existencia de elementos

fuertemente imbricados no solo a nivel organizacional, sino también en estratos infra y supra organizacionales.

Una segunda segmentación de los niveles de análisis de la cultura es fruto del entendimiento de cultura determinado de la mezcla de escalas entre lo macro y lo micro que pretenda desarrollar el enfoque analítico (Martínez & Manzano, 2011): En primer lugar, aborda la cultura como sistema, representa una variable externa que da entender a la organización como un todo complejo, con la necesidad de comprender el contexto de la organización asumiendo los factores socioculturales entretejidos por las practicas organizacionales. En segunda instancia, remite a la cultura como abstracción, apropiando la creación y re-creación al interior de la organización mediante la dinámica cotidiana. En último lugar, se sitúa la cultura semiótica, busca profundizar el análisis de los niveles anteriores, haciendo énfasis en las particularidades localizadas al interior de las acciones cotidianas representativas para los individuos.

Componentes y mecanismos de control de gestión

Teoría del control

Las aplicaciones de la teoría del control, según Bohórquez (2011, p.309) se encuentran: “dirigidas a sistemas dinámicos en los cuales mediante el principio de retroalimentación (feedback) se busca el logro de los resultados planeados”. El control como técnica de retroalimentación en la industria se reconoce a partir del siglo XVIII en Europa, lo afirma Petit (1990). En el siglo XIX, son introducidas algunas aplicaciones de tipos de control en el área de la mecánica a partir de formulaciones matemáticas, usualmente, esta teoría ha sido

asociada con trabajos en ingeniería electrónica y mecánica⁵, aunque también ha sido ampliamente abordada desde las ciencias matemáticas y administrativas y se soporta en herramientas que incluyen ecuaciones diferenciales, procesos estocásticos, optimización, cálculos de variación, entre otros⁶.

A partir de Bohórquez (2011, p. 310), la teoría del control se caracteriza por tres elementos centrales: controlabilidad y observabilidad; conceptos introducidos en los años 60 por Kalman (Petit, 1990, p.1), desde el campo de la ingeniería eléctrica. Estos conceptos, según Esquivel (2007, p.21), describen: “la interacción entre el mundo externo (entrada y salidas) y las variables internas del sistema (estados)”.

De una parte, Esquivel (2007) define la controlabilidad como: “la propiedad que indica si el comportamiento de un sistema puede ser controlado por medio de sus entradas” (p. 21), es decir, los recursos que ingresan en un sistema permiten cambiar los resultados pretendidos al interior de dicho proceso. Por otro lado, la observabilidad, definida por Esquivel (2007), es la: “propiedad que indica si el comportamiento interno del sistema puede detectarse en sus salidas” (p.22). En otras palabras, tomando un sistema, sus resultados se convierten en medidas que determinan el apropiado funcionamiento del mismo.

El campo de la economía, afirma Petit (1990, p. 2) influyó concretamente en el desarrollo de la teoría del control luego de los desarrollos de los años 60. Un primer acercamiento de la teoría del control al análisis económico, según Caballero, Gómez & González (1993, p.8) se observa en 1953 con la contribución de Arnold Tustin, quien

⁵ Bohórquez, 2011; Petit, 1990

⁶ Manitiús, 2001

considera “los sistemas económicos como sistemas dinámicos interdependientes a los que se les podría aplicar las técnicas del control de procesos industriales”

Posteriormente, la teoría del control se fortaleció con la economía a través de las mediciones econométricas y el desarrollo de aplicaciones de programas de control macroeconómico (Petit, 1990, p.2). Según Caballero et al. (1993, p.8) y Petit (1990, p.2) la década de los setenta es el escenario de la nueva escuela clásica de economía, la cual introduce desarrollos a la evaluación macroeconómica, basados en los métodos de optimización dinámica, mediante la secuencia de toma de decisiones, principal herramienta de la nueva escuela de sistemas macroeconómicos.

Los aportes desde otras disciplinas integrados al campo de la administración desde ciencias económicas, permiten el análisis del comportamiento de las organizaciones, mediante las analogías, tal como se reconoce la base de la teoría de sistemas en los conceptos de la biología y el funcionamiento de los organismos vivos. En este caso, los conceptos matemáticos de la ingeniería mecánica, eléctrica y electrónica referidos al control permiten identificar las definiciones y alcances del proceso de control al interior de las organizaciones sumando la incidencia de las variables del entorno donde pertenecen.

Definición de control de gestión

El ciclo del proceso administrativo enmarca como su última fase al control, buscando asegurar la realización organizacional a través de la medición y corrección de las actividades, tomando como parámetros los objetivos establecidos en el proceso de planeación. La función del control en la administración implica, según Hitt, Black & Portter (2006, p.568):

“regulación de actividades y conductas, además al interior del contexto organizacional significa ajustarse o estar de conformidad con las especificaciones o con los objetivos”. Así las cosas, se vislumbra como desde la función del control se restringe la libertad del individuo bajo la justificación del logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la gestión según Illescas (1994, p. 64) implica como principio: “la claridad en la responsabilidad de los objetivos, acciones correctivas y desviaciones”. La gestión puede concebirse, en dos dimensiones, como proceso y disciplina (Ivancevich, Lorenzi & Skinner, 2000, p.12). Atencio (2009, p. 17), afirma las características de estas dos dimensiones: “como proceso comprende determinadas actividades que los gestores cumplen para cumplir los objetivos, y como disciplina, involucra un cuerpo de conocimientos susceptibles de aprendizaje a través del estudio”. Por tanto, el control de gestión conlleva una serie de acciones y actividades de planificación, orientación, ejecución, evaluación, prevención o corrección y retroalimentación que permitan a los directivos cumplir con las metas fijadas determinando el rendimiento de la organización bajo un punto de vista competitivo.

Finalmente, el control de la gestión se concentra en determinar lo adecuado para la organización, verificar la coherencia de planes y objetivos, comprobar la confiabilidad de la información, verificar la existencia y eficacia de los controles métodos y procedimientos, comprobar la correcta utilización de los recursos, crecimiento y aprendizaje organizacional y, finalmente, establecer el mejoramiento continuo.

Elementos y sistemas del control de gestión

El control de gestión parte del involucramiento de la alta dirección sobre la totalidad de los elementos que hacen parte de la organización, por ello, el control hace parte inherente de la planeación, la presupuestación, los manuales, el talento humano, los sistemas de información, la documentación, entre otros, por el hecho de ser controles en sí mismos. De tal modo, el control de gestión, como medio de la implantación de la estrategia de la organización, cumple con un rol transversal e integral en los sistemas estratégicos, tácticos, operativos y de información de la empresa.

Ahora bien, los sistemas de control de gestión referidos como técnicas de dirección (Serra, Vercher & Zamorano, 2005), procesos formales (Chacón, 2007) o mecanismos para la ejecución de la estrategia (Anthony & Govindarajan, 2007) buscan proporcionar información pertinente en el proceso de toma de decisiones por la alta dirección. Para ello, se debe suministrar, según Ferrer & Gamboa (2001, p.6) una: “visión global del desempeño de la organización, a través de un determinado número de indicadores, los cuales pueden ser de aspecto cuantitativo o financiero y cualitativos o no financieros”.

Dentro de los elementos de los sistemas de control de gestión se denota la transversalidad de la organización alojada en el sistema al tener en cuenta la estrategia, comportamiento organizacional, Recursos Humanos y la responsabilidad gerencial⁷. Los modelos de control de la gestión poseen la integración de los enfoques de control global, estratégico, financiero, procesos, talento humano y desarrollo administrativo, de la organización en los instrumentos pertinentes de valoración y medición de cada uno de los

⁷ Anthony & Govindarajan, 2007

factores que integran las organizaciones contemporáneas. Además, es necesario resaltar la particularidad de los modelos según las empresas por las características únicas que poseen ellas mismas.

Elementos vinculantes entre cultura organizacional y el proceso de control en la gestión de organizaciones.

Los aportes desde otras disciplinas integrados al campo de la administración desde ciencias económicas, permiten el análisis del comportamiento de las organizaciones, mediante las analogías, tal como se reconoce la base de la teoría de sistemas en los conceptos de la biología y el funcionamiento de los organismos vivos. En este caso, los conceptos matemáticos de la ingeniería mecánica, eléctrica y electrónica referidos al control permiten identificar las definiciones y alcances del proceso de control al interior de las organizaciones sumando la incidencia de las variables del entorno donde pertenecen.

Sin embargo este tipo de analogías no explican del todo los comportamientos de las organizaciones al abstraer del análisis los rasgos culturales de los individuos y su incidencia sobre el desempeño del colectivo. En este sentido, incorporar como herramienta de análisis los conceptos de la antropología permite establecer parámetros de conductas, sentido de pertenencia a una comunidad.

El sistema cultural implanta conductas y formas de pensar en los individuos, desde su infancia, de tal forma adquiere tradiciones representadas en el sentido de pertenencia e identidad al interior de un colectivo de personas. En este sentido, el reconocer las características culturales de los integrantes de la organización, las convertirían en elementos

de entrada a un sistema dinámico denominado organización. Ahora, bajo la propiedad de la controlabilidad, dichos elementos podrían determinar el comportamiento de la organización, lo cual, incide en el logro de los objetivos de la empresa.

El ser humano frente al control, como medio de evaluación y corrección sobre los propósitos de la empresa, debe ceder en sus libertades individuales para sumar su esfuerzo al bien del colectivo que integra la organización. El ideal de armonía entre los objetivos personales y los organizacionales se obstaculiza, en parte, por las características del sistema productivo y los derechos de propiedad del capital.

Ahora, frente a tal escenario, el control de la cultura al interior de la organización se da mediante los sistemas de control de gestión y una adecuada interpretación de las particularidades de tradición de un colectivo. Anteriormente se describió la organización como un sistema al cual ingresaban recursos, entre ellos el recurso humano del cual depende, en gran medida, los resultados. De igual forma la correcta implantación de la estrategia es clave para el éxito de las empresas. En consecuencia, los integrantes de la organización materializan la estrategia corporativa, en la medida que asimila su identidad y responsabilidad frente al desempeño de la organización.

Así pues, los conceptos tomados de la antropología por los investigadores en cultura organizacional, destacan la excelencia de una empresa como producto de la comunidad de formas de pensar, sentir y actuar de sus integrantes, conservadas en el tiempo. La construcción del conocimiento organizacional está basado en los procesos de aprendizaje cultural, es decir, la creación, memoria y transferencia de ideas, de forma consciente e inconsciente, por parte de los individuos, producen conductas mediante las cuales superan los

problemas que enfrentan. En este momento, el rol de control discrimina los hábitos o costumbres susceptibles a ser aprendidos por los nuevos miembros de la organización, buscando garantizar la controlabilidad del sistema.

El aprendizaje es un factor vinculante entre la cultura organizacional y el control de gestión. La enseñanza del conocimiento organizacional es la oportunidad para implantar la estrategia, lo cual va más allá de las directrices, políticas o plataforma estratégica, son las actitudes de los individuos las que desarrollan el conocimiento. La herencia de símbolos, modelos de comportamiento, reconocimiento de identidad, entre otras características de apropiaciones culturales, son en parte formadas a través de la regulación de actividades y retroalimentación generada por el control de gestión.

La organización como sistema recibe en las entradas no solo recursos físicos, financieros y humanos para el cumplimiento de su misión. La información proveniente del entorno crea variables que obligan a la gestión a responder con mejores productos o servicios en nuevos mercados que involucren novedosos recursos, como el conocimiento, el cual, de forma interna como externa se debe controlar desde la dirección de la organización por medio de la gestión estratégica.

Los modelos de control organizacional requieren la alta participación de la dirección de la empresa. Aunque se cuente con ella, la ejecución del modelo recae en todos los integrantes de la organización, de tal modo, el éxito del modelo encuentra un condicionamiento en la receptividad y entendimiento de los empleados en todos los niveles, estratégico, táctico y operativo. El fin del modelo no está en el reporte de los indicadores, ellos son solo el medio para la toma de decisiones que marcan la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Conclusiones

La cultura organizacional, tomando los conceptos y desarrollo de los enfoques antropológicos, posee una visión funcionalista, como un patrón socialmente construido y validado de supuestos básicos compartidos, que han sido desarrollados por un grupo específico de personas, integrantes de una organización, ya que, a partir del aprendizaje, hace frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, convirtiéndose en un mecanismo de norma de la conducta de los empleados indicando lo que deben hacer y los resultados esperados. Por lo tanto, la cultura organizacional juega un rol guía sobre los individuos al generar comprensión sobre el funcionamiento y crecimiento de la organización, a la par que forma un sistema de gestión involucrando los valores individuales, luego modificando el sentido de identidad individual para acoplar al colectivo.

El control de gestión busca establecer condiciones propicias para la organización, identificando la idoneidad del proceso de planeación, aplicando los recursos adecuados en búsqueda del logro de los objetivos propuestos y del mejoramiento continuo mediante las acciones correctivas y prevención de desviaciones. La visión de la organización como sistema dinámico permite visualizar las propiedades del control sobre los elementos de entrada al sistema, optimizando los esfuerzos que requiere el funcionamiento de la organización, de forma tal, las actividades son armónicas con los objetivos y los resultados se aproximan a la planeación, adaptándose permanentemente según lo indique la información provista por la retroalimentación.

En consecuencia, la retroalimentación generada por los sistemas de control de gestión es una oportunidad de aprendizaje, el cual desempeña un papel de vinculación con la

transformación de conductas a través de la cultura organizacional y su control, dicho control es posible gracias a la ilustración de actitudes, ideas, sistemas simbólicos, conocimiento colectivo, entre otros elementos culturales determinantes de la conducta de los individuos. Así, el integrante de la organización realmente se busca la satisfacción de sus metas a través del cumplimiento de las metas organizacionales.

Finalmente, se permite plantear para futuras indagaciones los medios de optimización de procesos de aprendizaje, de acuerdo a la creación del conocimiento mutuo mediante mecanismos de retroalimentación, verificación y seguimiento, en marco del control, al igual que la transferencia de valores entre los integrantes de la organización reflejados en la conducta individual y colectiva, sin embargo no se puede perder de vista las libertades individuales ya que ellas en parte posibilitan los procesos de la misma creación de conocimiento colectivo.

Referencias

- Agbejule, A. (2011) Organizational culture and performance: the role of management accounting system, *Journal of Applied Accounting Research*, 12 (1), 74-89.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007) *Sistemas de control de gestión*. 12 ed. México: Mc Graw Hill.
- Atencio, J. & Sánchez, G. (2009) El control de gestión estratégica en las organizaciones. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, CICAG*. 5 (2), pp. 15-29
- Batool, S. (2011) Analyze the Factors that have an Influence on the Management Control System, *Research Journal of Finance and Accounting*, 2 (3), 48-56.
- Bohórquez, L. (2011) Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19 (26), pp. 307-322
- Busco, C. & Scapens, R. (2011) Management accounting systems and organisational culture, *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(4), 320-357
- Caballero, R, Gómez, T & González, M. (1993). Controlabilidad y observabilidad de sistemas dinámicos con aplicaciones a la Economía. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales. Papeles de trabajo*, 12 (1), pp.

Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15) 29-45.

Esquivel, O. (2007) *Análisis de observabilidad y controlabilidad para sistemas diferencialmente planos*. Tesis Maestría en ciencias de la computación. Universidad Autónoma Metropolitana.

Ferrer, M.& Gamboa, T. (2001) Control de gestión y desarrollo de indicadores financieros y no financieros. Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI. VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva.

Geertz, C. (2003) *La interpretación de las culturas*. Gedisa, México.

Herath, S. (2007) A framework for management control research, *Journal of Management Development*, 26(9), 895-915

Hernández, M., Mendoza, J. & González, L. (Junio, 2007). La complejidad del estudio de la cultura. En *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Hitt, M., Black, J. & Portter, L. (2006) *Administración*. 9 ed. México: Pearson.

Hofstede, G. (1999) *Cultura y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.

Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1)

Illescas, B. (1994) *El control integrado de Gestión*. México D.F.: Limusa Editores

Ivancevich, Lorenzi & Skinner (2000) *Gestión Calidad y Competitividad*, España: Editorial Irwin.

Kottak, C. (2006) *Antropología Cultural*, Traducción Lisón J., Mc Graw Hill, Madrid.

Malinowski, B. (1948) *Una teoría científica de la cultura y otros ensayos*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Manitius, A. Z. (2001). Control Theory. *In Encyclopedia of Operations Research & Management Science*, pp. 143-146

Martínez & Manzano (2011) La cultura para el ámbito organizacional. Propuesta teórico-metodológica en tres niveles: Sistémico, abstracto y semiótico. En: C. Gutiérrez (Ed.) *Avatares del estudio de las organizaciones: Tomo 1: Perspectivas teóricas y metodológicas* (pp. 179-198). México: Fontamara.

Petit, M. (1990) The origins and evolution of control theory, En *Control theory and Dynamic games in Economic policy analysis*. New York: Cambridge University Press.

Sánchez, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo. Orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación. *Cuadernos de estudios empresariales* 10, 321-342.

Serra, V., Vercher, S. & Zamorano, V. (2005) *Sistemas de control de gestión. Metodología para su diseño e implantación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.