

## **El Aprendizaje Organizacional a Partir de Sistemas de Control Interno. Un Enfoque en las Asociaciones Rurales.**

Mónica del Carmen Vargas Jiménez

Miriam Rocío Farez Arias

Mayiya González Illescas

Universidad Técnica de Machala, Ecuador.

Autor para correspondencia: mvargas@utmachala.edu.ec, mrfarez@utmachala.edu.ec,  
mlgonzalez@utmachala.edu.ec

Fecha de recepción: 02 de Junio de 2017 - Fecha de aceptación: 15 de Septiembre de 2017

**Resumen:** Los cambios constantes en los mercados reflejan la dinámica de un entorno globalizado, marcando desafíos para la adaptación y respuesta de las empresas, independientemente de su tamaño. El aprendizaje organizacional y las prácticas de control interno se constituyen en estrategias que facilitan la obtención de ventajas competitivas sostenibles para mantenerse en los mercados. En el marco de la estratégica pública de cambio de la matriz productiva, las organizaciones productivas rurales, conformadas como asociaciones, se enfrentan constantemente al reto de sobrevivir. El objetivo de ésta investigación consiste en caracterizar el aprendizaje organizacional en las asociaciones procesadoras de derivados de cacao, mediante el análisis de prácticas de control interno incorporadas en su gestión, con base en la Teoría de Recursos y Capacidades. La investigación es de tipo cualitativo, con análisis de estadística descriptiva obtenida del tratamiento de datos con SPSS. Se aplicó un cuestionario estructurado con variables que componen un sistema estándar de control interno, siendo los informantes directivos de 7 asociaciones activas de la Provincia de El Oro, de 16 registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los resultados indican que la aplicación de sistemas de control tiene fuerte influencia en la generación del aprendizaje a nivel grupal y organizacional.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, control interno, prácticas organizacionales, gestión del conocimiento, asociatividad.

**Abstract:** The constant changes in the markets reflect the dynamics of a globalized environment, setting challenges for adaptation and response of the companies, regardless of their size. Organizational learning and internal control practices are strategies that facilitate obtaining sustainable competitive advantages to staying in the markets. In the framework of the public strategic change of the productive matrix, rural productive organizations, formed as associations, constantly face the challenge of surviving. The objective of this research is to characterize the organizational learning in the processing associations derived from cocoa, through the analysis of internal control practices incorporated into its management, based on the theory of resources and capabilities. The research is qualitative, with analysis of descriptive statistics obtained from the processing of data with SPSS. Applied a structured questionnaire with variables that make up a standard system of internal control, being directors informants of 7 active associations of the province of El Oro, of 16 registered in the Superintendency of Popular and Solidary Economy. The results indicate that the implementation of control systems has strong influence on the generation of group and organizational Learning

**Key words:** organizational learning, internal control, organizational practices, knowledge management, associativity.

### **Introducción**

En la actualidad, las actividades empresariales se desarrollan en el marco de un nuevo paradigma económico, identificado como la sociedad del conocimiento (Drucker, 1993; Castello, 2002), donde sin importar el tamaño de las empresas, o su forma organizativa, es determinante la información, el conocimiento desarrollado y la capacidad de respuesta ante los cambios en la demanda para mantenerse competitivos en los mercados.

Frente a una nueva dinámica empresarial y de mercado, el enfoque de las ventajas competitivas basadas en activos fijos, fortaleza del mercado y cadena de valor (Porter, 1990), va cediendo espacio a los recursos intangibles como activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993) facilitadores en la generación de valor agregado.

Como sustento teórico, la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Mintzberg, 1991) y el enfoque de las Capacidades Dinámicas (Teece, Pisano y Shuen 1997; Teece 2014; Zahra, Sapienza y Davindsson, 2006) refuerzan la necesidad de identificar y gestionar una combinación de elementos internos y externos que permitan a las empresas generar ventajas competitivas duraderas en mercados cambiantes. En éste sentido, las empresas

Desde la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi 1995; Grant, 1996), se destaca el carácter estratégico del conocimiento, identificado como un recurso intangible, ligado al aprendizaje individual, grupal y organizacional. La capacidad de aprendizaje que desarrollen las empresas, permitirá responder con la celeridad que demandan los mercados.

Entre las prácticas organizativas que fortalecen el aprendizaje, se encuentran las relacionadas con la adquisición, generación y transferencia del conocimiento (MacAdam y Reid, 200a, González y García, 2011)

Por otro lado, la implementación de sistemas de control interno permite desarrollar el aprendizaje a través de las rutinas que implican los componentes como: valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo (Mantilla, 2012; Vargas, 2015) cuyos resultados dentro del sistema empresarial constituyen un paradigma por limitaciones de informalidad en los procedimientos internos en las conocidas PYMES u organizaciones familiares (Choix y Velázquez, 2012) que disminuye la seguridad razonable para la toma de decisiones.

En este trabajo nos ocupamos de abordar la realidad de las empresas productoras de cacao que tienen la forma de asociaciones, desde la perspectiva del aprendizaje organizacional derivado de la implementación de sistemas de control interno, a través de la percepción de sus directivos. Las asociaciones de pequeños productores de cacao en Ecuador, se dedican a cultivar y comercializar su producto mediante intermediarios o directamente a las exportadoras. El procesamiento no ha sido parte de su modelo de negocios, no obstante, algunas asociaciones se destacan por la obtención de derivados a partir de esquemas de producción artesanal. Esta actividad está sustentada mayoritariamente por mujeres, manteniendo presencia en los mercados locales, principalmente a través de ferias.

Bajo este orden de ideas, el presente trabajo se plantea como objetivo caracterizar el aprendizaje organizacional en las asociaciones procesadoras de derivados de cacao,

mediante el análisis de prácticas de control interno incorporadas en su gestión, con base en la Teoría de Recursos y Capacidades. La investigación es de tipo cualitativo, con análisis de estadística descriptiva obtenida del tratamiento de datos con SPSS. Se aplicó un cuestionario estructurado con variables que componen un sistema estándar de control interno, siendo los informantes directivos de 7 asociaciones activas de la Provincia de El Oro, de 16 registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Partiendo de un acercamiento a la realidad de las empresas asociativas, los resultados permitirán identificar en el contexto, factores que podrían ser fortalecidos por los directivos, en aras de desarrollar competencias distintivas clave. Debido a las implicaciones que representa el sector para la población rural, desde las oportunidades de empleo, y reactivación productiva, consideramos que éste estudio, ante la ausencia de trabajos previos, puede aportar a las instituciones que tienen competencia en el diseño y ejecución de política pública de desarrollo local. Así, un marco de antecedentes sobre las prácticas actuales alrededor de sistemas de control interno podría contribuir a direccionar procesos de aprendizaje organizacional, que fortalezcan el nivel de competitividad de las asociaciones que procesan artesanalmente el cacao.

## **Marco Teórico**

### *2.1 Teorías que sustentan el aprendizaje organizacional*

En el análisis de la generación de ventajas competitivas se han producido cambios. Así la literatura destaca el enfoque de los años ochenta, donde prevalecía la estructura del sector y las fuerzas competitivas (Porter, 1980 y 1990), a la importancia creciente de los recursos intangibles (Rumelt, 1991; Hall, 1992) reconocidos por su especificidad, de difícil imitación y transferencia.

Partiendo de la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991), se expone a las empresas como poseedoras de recursos con carácter de estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), dada su influencia en los resultados globales. Gran parte de los estudios realizados en la perspectiva de recursos y capacidades se ha centrado en identificar los activos intangibles, que como recursos internos específicos, llevan a las organizaciones a diferencias notables en su desempeño respecto a otras del mismo sector.

Desde la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Mintzberg, 1991) y el enfoque de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen 1997; Teece 2014; Zahra *et al.*, 2006) se refuerza la necesidad de identificar y gestionar una combinación de elementos internos y externos que permitan a las empresas generar ventajas competitivas duraderas en mercados cambiantes.

La Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi 1995; Grant, 1996) viene a tender un puente entre la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas, partiendo de reconocer el carácter estratégico de recursos intangibles y capacidades, justifica las propiedades del conocimiento como principal activo, específico a su entorno, de difícil sustitución y transmisión por su naturaleza tácita en primera instancia (García y Navas, 2004).

Desde el cambio de perspectiva anotado, el conocimiento y el aprendizaje se constituyen en elementos clave para responder a los desafíos que contemplan los mercados

correspondientes a una sociedad inmersa en la economía del conocimiento (Castello, 2002), también llamada sociedad del conocimiento (Olivé, 2006), caracterizada por la relevancia del capital intelectual, el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, donde sin duda alguna, la conectividad a la red de internet, ha transformando la forma de trabajar y aprender, en tanto el acelerado flujo de información convertido en conocimiento, altera las bases para la toma de decisiones, y en paralelo las relaciones económicas, sociales y culturales.

El conocimiento se ha posicionado como factor de producción, de ahí la relación con el aprendizaje a nivel organizacional en los procesos de adquisición, generación y transferencia, en tanto pueden impulsar y consolidar en las empresas verdaderas capacidades dinámicas que influyen en el desempeño.

Mediante el aprendizaje, las empresas pueden desarrollar rutinas a nivel organizativo, las cuales por su particularidad, es decir propias del entorno en el que se originan, pueden ser de difícil identificación y transmisión a tercero, esto convierte a las rutinas o actividades derivadas del aprendizaje organizacional en activos estratégicos internos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

## *2.2 El aprendizaje como factor diferenciador en las organizaciones*

El conocimiento organizacional es reconocido como un activo estratégico, en tanto se manifiesta como recurso prioritario en la creación de valor para las empresas, “permite innovar y mantener de forma continua posiciones de ventaja en el mercado” (Calero, 1999, p. 64).

La adquisición de nuevos conocimientos está ligada a la capacidad de aprendizaje, en otras palabras, adquirir conocimiento implica un proceso de aprendizaje. Siguiendo a Tejedor y Aguirre (1998) el aprendizaje como proceso articula conocimiento y habilidades, aportando nuevos conocimientos. Para Garzón y Fischer (2010), el aprendizaje implica crear, organizar y procesar información para generar nuevos conocimientos, de tal manera que los individuos puedan tomar mejores decisiones en función de tal aprendizaje.

Siguiendo a Nevis, et al. (1995), el aprendizaje permite incorporar nuevos conocimientos y mejorar procesos, por tanto la asignación de recursos para fomentar dicha capacidad se constituye en una prioridad para el diseño de estrategias. En éste sentido, partiendo del aumento de la capacidad de aprendizaje a nivel individual, se posibilita la acumulación de conocimientos útiles a la organización, en tanto su aplicación y utilidad fortalecen el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas.

## *2.3 Aprendizaje interno y externo.*

Los estudios de Cohen y Levinthal (1990) distinguen entre aprendizaje interno y externo, relacionando el conocimiento existente en la organización con la capacidad de absorción de nuevos conocimientos.

El aprendizaje interno como proceso, es aquel que se produce en la experiencia directa de actos y reflexiones, individuales, grupales u organizacionales (Castañeda y Fernández, 2007), en el intercambio de los individuos que participan en el desarrollo de conocimiento

tácito implícito en las habilidades y competencias de la organización (Claver, et al., 2013), siendo específico de su contexto (Oviedo et al., 2014). Las capacidades organizacionales pueden manifestarse como rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982), de ahí que el aprendizaje, en primera instancia, mejore a través de la experiencia adquirida en las rutinas de tipo operacional.

El aprendizaje externo se refiere a la captación de información externa y a su internalización, que tras un proceso de aprendizaje se suma al conocimiento tácito organizacional interno. De esta forma, la adquisición de competencias puede venir de la mano de asesores, proveedores y de competidores, de los cuales se observan y analizan sus mejores prácticas para adaptar los conocimientos que puedan ser útiles para la organización, aprovechando el aprendizaje de la experiencia de terceros. En éste sentido el aprendizaje organizativo se apoya en lo que Coleman (1988) denominó ‘capital social’, refiriéndose a las relaciones entre individuos y organizaciones, desde las cuales se intercambian recursos y generan oportunidades para los miembros de una red social.

#### *2.4 Niveles de aprendizaje*

Siguiendo a Nonaka (1994) la red de conocimiento institucional parte de la creación del aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional considerando el flujo de internalización y externalización. Siguiendo la propuesta de Crossan, Lane y White, (1999), Moingeon y Edmondson (1996), hacen referencia a la complejidad del aprendizaje organizacional desde su adquisición y creación dimensionando niveles desde individuos, en los grupos, y en las organizaciones. A continuación se describen los niveles referenciados:

##### *Aprendizaje individual*

Las personas aportan al aprendizaje de las organizaciones, pero eso no garantiza el aprendizaje institucional, se requiere de la implementación de procesos normativos que retroalimenten la mejora continua en el flujo de información (Gairin, 2000, p. 48) desechando información no idónea (Garzón, et al., 2008, p. 213) con fines de dar apertura a nuevos conocimientos.

##### *Aprendizaje equipo/grupal*

Según López (2003), la experiencia en ambientes colaborativos de grupos pequeños heterogéneos, tiene mayor desarrollo institucional al de los individuos, experimentaciones como ésta permiten a la alta dirección gestionar una cultura de aprendizaje colectivo para fines de consecución de metas y objetivos.

##### *Aprendizaje organizacional/interorganizacional*

Es el desarrollo del conocimiento individual, en variables de capacidad de respuestas a clientes, tecnología, calidad e innovación con la finalidad de combinar y crear nuevas salidas (productos y servicios) así como también encontrar nuevos nichos de mercados, el enfoque de este nivel es construir un modelo que se adapte al sistema empresarial para que la entidad pueda aprender de su aprendizaje y retroalimentarlo ganando ventajas competitivas ante un mercado exigente que necesita formar cultura organizacional de I+D de conciencia colectiva (Argyris, 1999; Nonaka, 1994),

### 2.5 El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional

Estudiantes de administración como Henry Fayol y Drucker, han propuesto en teoría la fortaleza de una empresa al comprobar que lo planificado se alcanzó, conceptos que sufren cambios estratégicos situacionales que incluyen al seguimiento y retroalimentación de resultados alcanzados durante toda la etapa programada para distintas áreas de la unidad empresarial, como lo afirma Plasencia C. (2010) en la finalidad que garantiza la salvaguarda de los recursos en la organización sin importar el tamaño de la misma.

Un efectivo control interno puede ayudar a una entidad logre sus objetivos” pero no puede cambiar una administración ineficiente por una que asegure el “*éxito ni supervivencia*” de la empresa. (Mantilla, 2012 p.7). El sistema de control que implemente la asociación puede proveer seguridad razonable sujeta a limitaciones inherente a todos los procesos. Comités internacionales como la Committee of Sponsoring Organization of the Treadway desde 1992 en Londres definió componentes de análisis dentro del sistema empresarial que permita medir el nivel de organización desde aspectos estratégicos y sistémicos; la conceptualización de cada componente se define en la tabla 1

Tabla 1. Componente COSO

Componentes del control interno	Factores analizar
Ambiente de control	Responsabilidad de la alta dirección para impartir integridad y valores éticos, normativa vigente, cultura organizacional; destaca las formas de como los directivos trazan las políticas para influenciar el control de los individuos y del desarrollo de atributos.
Valoración de riesgos	Analiza riesgo bajo reportes internos y externos, controles específicos a controles claves
Actividades de control	Cambios, mejoras en productos y servicios, participación activa en innovación de políticas y procedimientos que reducen costos y tiempo.
Información y comunicación	Calidad de los canales de comunicación, procesamiento de información interna y externa, considerando la rapidez de respuesta por uso de la TICs.
Monitoreo/seguimiento	Monitoreo de procesos internos y externos, con relevancia al uso de TICs, diseñar herramientas para resultados de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia con la revisión de material de Vargas (2015) p. 61, en referencia a Cano C. & Lugo C., 2010

Si observamos los factores que relaciona cada componente asimilamos la importancia de identificar el nivel de aprendizaje organizacional a partir del sistema de control interno implementado cuyo conocimiento tácito constituye fortaleza para una empresa siempre que se elimine cuellos de botellas para el flujo de información (Sánchez, Ceballos, y Sánchez, 2015) que cada día hacen resistencia al cambio organizacional.

El aprendizaje hace viable al sistema de control interno de la empresa cuando por su implementación origina nuevos modos de pensar y eliminar esquemas mentales que limitan creatividad al personal involucrado en la asociación, concepto moderno que rompe el paradigma tradicional formado con su apareamiento en la década de los cuarenta considerado como herramienta que protegía la posibilidad de ocurrencia de un fraude.

El control interno relacionado a las fases del proceso administrativo, proporciona seguridad razonable sobre objetivos institucionales como efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables, cuya ejecución corresponde a los directivos, administradores

y demás personal interno involucrado (Vargas, 2015) desde ahí la perspectiva de utilizarlo como estrategia del aprendizaje organizacional cuyo enfoque de recursos y capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen 1997; Teece, 2014) se lo analiza por la capacidad de “crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional” (Garzón, 2008), donde el rol de la alta dirección con la toma de decisiones influye desde una dimensión epistemológico hacia una dimensión ontológica dentro la eficiencia del pensamiento sistémico del patrimonio humano y por ende de los resultados en colectivo (Amador, 2008, p. 39). Del párrafo anterior y el presente se ilustra figura 1 donde se integra los niveles de aprendizaje organizacional y los componentes del sistema de control interno.

Figura 1. Niveles de aprendizaje a partir SCI

Existen practicas integrales para mejorar el aprendizaje organizacional en las empresas que toma fuerza a nivel internacional, así tenemos que en los programas de desarrollo económico y productivo se impulsa la participación activa de empresas en Mesa Nacional de Cacao de El Salvador (2014), cuya finalidad se centró en buscar medidas que fortalezcan y aseguren el aprendizaje, desde la percepción del conocimiento adquirido de manera tácita, generado, y su aplicación dentro de las actividades de un sistema control interno implementado. Prácticas analizadas por Alcover (2002); Vilorio (2005) que demuestran el enfoque de mejorar actividades de la “resolución de problemas (filosofía y proceso de calidad), experimentación, aprender de experiencia (éxitos y fracasos), aprender de los demás (*benchmarking*) y transmisión de conocimientos (informes escritos, socializaciones, observación, rotación, capacitación, normativa y estándares)” p. 276.

### *2.6 Justificación del enfoque en asociaciones artesanales*

La producción y exportación de cacao ha representado durante décadas una fuente para la generación de crecimiento económico y desarrollo en varias provincias del país. La comercialización externa y la transformación del cacao han sido lideradas por grandes empresas, no obstante, se reconoce como proveedores de la materia prima a los pequeños productores, articulados a la dinámica del mercado a través de la organización asociativa.

El cacao ecuatoriano como materia prima se mantiene presente en los mercados internacionales, evidenciando los datos históricos incrementos sostenidos en la demanda. No obstante, la transformación del cacao es destacada desde los objetivos de política pública como una actividad necesaria para la generación de empleos dignos, donde se

incorporen distintos perfiles de trabajadores en la transición a una economía del conocimiento. La cadena productiva del cacao está considerada en la estrategia para el cambio de la matriz productiva.

En la tradición de una especialización productiva primario exportadora, y en la relevancia de la estrategia del cambio de la matriz productiva, la actividad de producción y comercialización del cacao mantiene vigente su importancia para la economía nacional. En la provincia de El Oro existe un significativo número de actores vinculados a la producción y comercialización del cacao. La transformación artesanal del cacao se mantiene alentada por la demanda provincial, su contribución en la movilización de la economía local, desde la perspectiva de creación de valor agregado, destaca en la cadena productiva el énfasis en la inclusión y participación de organizaciones, y asociaciones que lo conforman. En éste marco de argumentos, se justifica la pertinencia del estudio propuesto.

Con los antecedentes considerados en la revisión de literatura presentada, y en función del objetivo propuesto, desde ésta investigación se pretende dar respuesta a la interrogante central ¿qué actividades relacionadas con el sistema control interno inciden el aprendizaje de las unidades artesanales procesadoras de cacao?. Considerando que en Ecuador no existen estudios aplicados al sector, enfocados en el aprendizaje, justificamos que la aplicación de ésta investigación puede empezar a generar referentes, desde la discusión académica que explora la realidad organizacional de un sector, a los círculos empresariales que en actitud abierta, adoptan buenas prácticas basadas en el conocimiento para mejorar su posición competitiva.

### **Metodología**

Para el alcance del objetivo investigativo se utilizó una herramienta metodológica de recolección de información como es el cuestionario tomando como variables los niveles de aprendizaje organizacional (individual, grupal y organizacional) y los componentes del sistema de control interno (Ambiente de control, actividades de control, valoración de riesgos, información y comunicación y monitoreo), se estableció la valoración de respuestas con intervalo de 1 a 5 siendo 1 para total desacuerdo 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, aplicando la encuesta a siete dirigentes de las asociaciones artesanales activas de la Provincia de El Oro.

La investigación efectuada fue aplicada y el tratamiento de los datos corresponde estadística descriptiva que ha dado lugar al análisis de las características que tienen las asociaciones artesanales en cada nivel de aprendizaje organizacional a partir de variables propuestas del sistema de control interno, la visualización gráfica se mostró en un esquema radial de los valores relativos que parten del punto central cero.

### **Resultados**

Con la aplicación metodológica expuesta en el apartado anterior se alcanzó los siguientes valores promedios expuestos en la tabla Nro. 2 donde se ilustra los constructos de los niveles de aprendizaje (individual, grupal, organizacional) y los componentes del Sistema de control interno (Ambiente de control, Actividad de control, Valoración de riesgo, Información y comunicación y Monitoreo).



**Tabla 2. Resultados obtenidos de las variables de medición**

Niveles de aprendizaje Sistema de control interno	Ambiente de control	Actividad de control	Riesgo	Información y Comunicación	Monitoreo	Indicador de medición promedio
Individual	28	27	25	28	28	27,2
Grupal	28	28	28	28	26	27,6
Organizacional	28	35	28	28	28	29,4

Fuente: Propia del procesamiento de datos obtenidos de la investigación

Con el criterio de los representantes de cada una de las asociaciones artesanales inducen a los siguientes resultados:

Nivel individual valorado cada uno de las variables que forman los componentes el indicador de medición promedio es de 22.7%; para el nivel grupal 27.6% y el organizacional 29.4% valores relativos visualizados en la figura Nro. 2 donde el punto central parte de 0 a 35, las variables que permiten la mayor influencia en el organizacional corresponde al esfuerzo realizado por los representantes de las organizaciones para vincular con las entidades gubernamentales y obtener capacitación sobre las mejoras en el procesos internos.

La influencia del sistema de control interno en el aprendizaje por componente tiene una representación baja en la Valoración de riesgo de 27 puntos en relación al resto de componentes. Se puede apreciar que de los resultados obtenidos el nivel organizacional y grupal tiene mayor influencia en relación al sistema de control interno en las organizaciones.

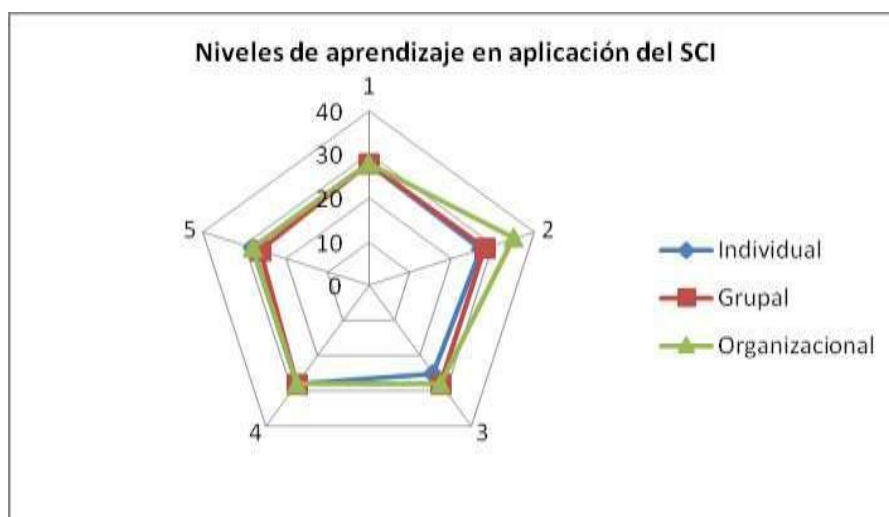


Figura 2. Niveles de aprendizaje en relación al Sistema de control interno

### Conclusiones

La caracterización del aprendizaje organizacional dentro de las asociaciones procesadoras de derivados de cacao de la provincia de El Oro permitieron diferenciar entre el aprendizaje concebido en las empresas con el aprendizaje que las empresas generan con

sus propios recursos, llámese recursos al recurso humano, capital, insumos, tecnología además del “conocimiento” que se crea, organiza y procesa; con las respuestas obtenidas de la alta dirección los resultados indican que la aplicación de sistemas de control tiene fuerte influencia en la generación del aprendizaje a nivel grupal y organizacional cuya estrategia prevalece en actividades de control e Información y comunicación, propias de las buenas practicas aplicadas a un nivel limitado de sus socios por razones de edad y condición económica.

Actividades como la búsqueda de capacitación para fortalecer sus conocimientos en aspectos técnicos y operativos ha incidido a que el nivel de aprendizaje busque la institucionalidad y generación de conocimiento aunque existe una resistencia a la transferencia por recelo a posibles eventualidades de carácter de valores entre socios.

La bondad de éstos estudios es que permiten dan apertura a ampliar el campo investigativo de variables empresariales, para ello se presenta la propuesta de análisis de los factores que influyen en el aprendizaje organizacional bajo perspectiva de rendimiento de las procesadoras artesanales de cacao.

### Referencias

- Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Amit, R., y Schoemaker, P. (1993): “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 33-46.
- Amador, A., (2008). *Auditoría administrativa: Proceso y aplicación. Primera Edición. Mexico : Editorial Mcgraw-Gill*
- Argyris, C. (1999). *Aprendizaje organizativo. México: Granica.*
- Barney, J. (1986): “Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework.” *Academy of management review*, vol. 11, n°4, pp. 791-800.
- Calero, J. (1999): “Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización” . *Economía Industrial*, vol. 330, pp. 61-70.
- Claver, E., Molina, H., & Zaragoza, P. (2013): “El efecto dinamizador del capital intelectual en la innovación de las empresas familiares”. *Economía Industrial*, vol. 388, pp. 121-128.
- Castañeda, D. & Fernández, M. (2007): “ From individual learning to organizational learning”. *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 4, pp. 363-372.
- Castello, E. (2002): “Los activos intangibles en la era del conocimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 57, n° 176, pp. 197-226.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990): “Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, pp. 128-152

- Coleman, J. (1988): "Social capital in the creation the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95-120.
- Choix, M. R. A., & Velazquez, L. C. E. A. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México Importance of internal control in small and medium enterprises in Mexico. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76)
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999): "An organizationa learning framework: from intuition to institution" . *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, pp. 522-537.
- Drucker, P. (1993): "The rise of the knowledge society". *Wilson Quarterly*, vol. 17, n° 2, pp. 52-71.
- Gairín, J. (2000): "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden". *Educación*, vol. 27, n°1, pp. 31-85.
- García, F., y Navas, J. (2004): "El fenómeno tecnológico y su estudio en el pensamiento estratégico". *Revista Madrid*, n° 23, pp. 1-32.
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento & gestión*, (24), 195-224.
- González, R., y García, F. (2011): "Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento". *Intangible capital*, vol. 7, n° 1, pp. 82-115.
- Grant, R. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol. 33, n°3, pp. 114-135.
- Grant, R. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic management journal*, vol. 17, n° 2, pp. 109-122.
- Hall, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources." *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, pp. 135-144.
- Mantilla, S. (2012). *Control Interno Informe COSO. Cuarta Edición*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones
- Lopez, J., Santos, M., y Trespalcios, J. (2009): "Aprendizaje organizativo y creación de valor en las relaciones fabricante-distribuidor". *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, n° 42, pp. 35-74.
- McAdam, R., & Reid, R. (2001): "SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts". *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 3, pp. 231-241.
- Mintzberg, H. (1991): "Learning 1, planning 0 reply to Igor Ansoff". *Strategic Management journal*, vol. 12, n° 6, pp. 463-466.

- Moingeon, B., & Edmondson, A. (1996). *Organizational learning and competitive advantage*. Eds. Sage.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Nevis, E., DiBella, A., & Gould, J. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems". *Sloan Management Review*, vol. 36, n° 2, pp- 73-85.
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press. New York-Oxford.
- Olivé, L. (2006): "Los desafíos de la sociedad del conocimiento: cultura científico-tecnológica, diversidad cultural y exclusión". *Revista Científica de Información y Comunicación*, vol. 3, pp. 29-51.
- Oviedo, M., Castellanos, M., Riquelme, A., & García, J. (2014): "La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 23, n° 1, pp. 1-10.
- Plasencia Asorey, Carolina. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, 14(5) Recuperado en 29 de abril de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001&lng=es&tlng=es).
- Porter, M. (1980): *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Compañía Editorial Continental, México.
- Porter, M. (1990): "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, vol. 68 n°2, pp. 73-94.
- Rumelt, R. (1991): "How much does Industry matter?". *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 3, pp. 167-185.
- Sánchez, P. A., Ceballos, F., & Sánchez Torres, G. (2015). A dressmaking factory production process analysis: modeling and simulation. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 25(2), 137-150.
- Teece, D. (2014): "The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms". *The Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n° 4, pp. 328-352.
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*, vol, 18, n° 7, pp. 509-533.

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998): "Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 53, pp. 231-249.

Vargas, M., Jara, B., y Verdezoto, M. (2015). Auditoría Financiera: Enfoque de Control. Primera Edición. Machala, Ecuador:Ediciones UTMACH

Viloria, N., (2005).Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable FACES*, 8(11), 87-92.

Wernerfelt, B., (1984): "A resource-based view of the firm." *Strategic management journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171-180.

Zahra, S., Sapienza, H., y Davidsson, P. (2006): "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda". *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 4, pp. 917-955.