

# DEL CONTROL AL CONTROL DE GESTIÓN

Benjamín Riquelme Oyarzún\*

*El Control no puede ser considerado como una actividad asociada netamente a lo financiero y tampoco revisionista de lo ya ejecutado. En una concepción más amplia, el Control es permanente y lo realiza toda la organización, buscando lograr una mayor eficiencia de los procesos y un mejor aprovechamiento de los recursos.*

*La evolución del panorama organizacional exige que el Control amplíe su ámbito de actuación, así como sus contenidos. Con el propósito de dar respuesta a los retos derivados de las nuevas circunstancias competitivas, se llega al Control de Gestión, que a grandes rasgos, vincula el control financiero con el contexto organizativo (personas, valores de la organización) y social (entorno social y cultural).*

## - Control.

Desde una perspectiva restringida, se entiende el control como el análisis a posteriori y en términos monetarios, de los diferentes responsables de la empresa en relación con los resultados esperados u objetivos predeterminados. Según esta definición, el control se realiza aisladamente del contexto persona, cultura y entorno.

No obstante, desde un enfoque más amplio se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido, sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir para que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización<sup>1</sup>. La acción correctora llevará a la empresa a imponer nuevos criterios de gestión, nuevas filosofías, crear nuevos ambientes de trabajo, reorganizar los objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo, etc.

En esta segunda perspectiva, el control no solamente es realizado por la

dirección, sino también por todas las personas que forman parte de la organización. Además, no sólo es realizado a posteriori sino permanentemente, debe adecuarse tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de la empresa, no se centra exclusivamente en el resultado, sino que se realiza de forma flexible considerando el proceso de control como un mecanismo de motivación.

## - Componentes del Control.

El control queda delimitado por cuatro elementos fundamentales:

- Directriz o norma: mediante la cual podemos medir de forma objetiva los resultados habidos.
- Observación: ofreciéndonos así una visión global y real del aspecto analizado en dicho momento y en unas condiciones concretas.
- Comparación: mediante la cual se obtienen las desviaciones.
- Acción: como elemento esencial del control.

\* Capitán de Corbeta. AB. Magíster en Gestión mención Control P.U.C.V. y Magíster en Historia P.U.C.V.  
1.- Amat, Joan. El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección, España, Ediciones Gestión 2000, 1998, p.26.

Fases de Control	Forma de ejercicio del control	Componentes
Preparación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fijación de objetivos o elementos de referencia.</li> <li>•Puesta a punto de medios y métodos de medida.</li> </ul>	Directriz, norma u objetivo.
Ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ejecución.</li> </ul>	Observación.
Medida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Medidas de la ejecución, con relación a los objetivos y a los programas.</li> </ul>	Comparación.
Acción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acciones correctoras.</li> </ul>	Acción.

Cuadro 1. Componentes Básicos del Ejercicio de la Función de Control  
Fuente: Alfonso López V. Cuadro de Mando y los sistemas de Información (1989).

En el cuadro 1, se establece una relación entre el ejercicio del control y los cuatro componentes señalados.

#### - Niveles de Control.

Independientemente del entorno que rodee a la organización, el control básicamente debe examinar tanto el plano temporal a corto como a largo plazo, existiendo una coordinación entre ambos tipos, es decir, ha de existir un control de enlace.

En cuanto al control efectuado a corto plazo, deben analizarse los aspectos que ponen de manifiesto los desajustes en referencia a periodos anuales o inferiores, controlar de forma simultánea tanto los procedimientos que se llevan a cabo como las realizaciones producidas para, de este modo, contrastar con las previsiones propuestas y proceder a la aplicación de acciones correctoras operativas. El control operativo se convierte cada vez en un proceso con mayor grado de automatismo.

El control a largo plazo, denominado por numerosos autores estratégico, es un control que se debe ajustar a las expectativas, que no puede prescindir de los niveles medios e inferiores de la empresa. Requiere participación por parte de todo equipo humano de la entidad.

En la figura 1, pueden visualizarse estos tipos de control. El Controller posibilita y/o debe potenciar la interrelación entre los dos tipos de control y los directivos vinculados con ellos.

En esta figura, se consideró necesario incorporar el nivel de participación en cada uno de los tipos de control de los distintos niveles de decisión en la organización. Así, el nivel superior posee un gran peso participativo en el control estratégico y mucho menos importante en el operativo. El Controller ha sido localizado, de forma intencionada, en el nivel de Alta Dirección.

Por otra parte, las direcciones funcionales suelen participar en los dos tipos de control. En el operativo, tienen un papel activo de control, llevando a cabo las tareas más rutinarias; además, pueden preparar los resúmenes e informes que consideren oportunos para presentarlos luego en la Alta Dirección y discutirlos. En el estratégico, porque así se crea el ambiente de participación de todo el equipo humano de la organización, se consigue motivación y sobre todo, debido a que es más fácil localizar los problemas por un gran número de personas que por unas pocas.

- **El Controller.**

La organización actual se desempeña en un entorno que varía constantemente, tanto desde el punto de vista tecnológico como social. Para llevar a cabo su gestión, tiene que afrontarlo adecuadamente a través de:

- Una mayor cantidad y calidad de tecnologías de información.
- La adaptación permanente hacia dichas tecnologías.
- La figura del Controller, como coordinador esencial de dichas tecnologías y de la información de la organización.

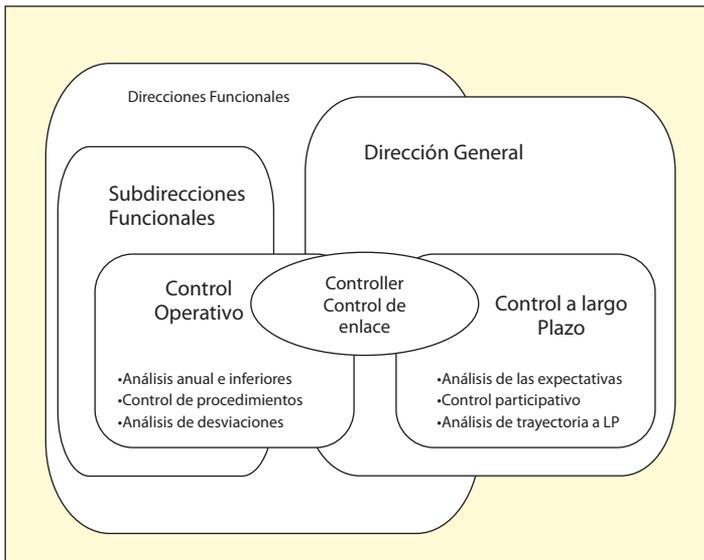


Figura 1. Relación entre Niveles de Dirección y Tipos de Control.  
Fuente: Alfonso López V. Cuadro de Mando y los sistemas de información (1989).

• **Funciones esenciales del Controller.**

El Controller realiza funciones similares a la Dirección, pero en un plano más específico, esto es la información y su entorno. De manera resumida, debe tratar de planificar y controlar todos aquellos aspectos que tienen que ver, primordialmente, con la obtención, proceso y distribución de la información, tanto interna como externa, con la que los responsables de cada uno de los departamentos de la organización deben llevar a cabo su gestión. Por este motivo, el calificativo que consideramos que mejor se adapta a los cometidos básicos del Controller, es el de Director de Información.

• **El Controller y la función Control.**

Para que funcione correctamente el sistema de control que se ha implantado en la organización, ha de existir un compromiso global por parte de todos los responsables, de utilizarlo en forma debida. Cada uno de ellos deberá detectar las desviaciones en su área, y controlar las variables que a él se supeditan, fundamentalmente cuando de éstas dependen numerosas decisiones.

El Controller, en todo este conjunto de funciones y responsabilidades, ha de orientarse hacia la supervisión general del Control de Gestión. Él ha de ser la figura adecuada en cuanto a que debe asumir la obligación de la correcta realización de las funciones, y con los medios apropiados.

Para el Controller, la eficacia se alcanza cuando se ha demostrado que por medio del control se han obtenido los objetivos fijados. El Controller no sólo ha de tomar decisiones, sino que además distribuir la información que circula en la empresa y juzgar las acciones que en general se están llevando a cabo. Su actuación se dirige hacia un apoyo constante en todos los niveles de responsabilidad, pero fundamentalmente en la Dirección General.

- **Control de Gestión.**

El Control de Gestión representa una perspectiva más amplia y dinámica, siendo considerado como un conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones.

El Control de Gestión se caracteriza por señalar las vinculaciones del sistema de control financiero con el contexto organizativo (personas, valores de la organización) y social (entorno social y cultural), considerando también la existencia de otros mecanismos de control, que pueden operar con la misma e incluso mayor eficacia que los propios sistemas de control financiero. Busca la participación de todos los empleados de la organización, y para aplicarlo es necesario que se conozcan las distintas áreas en las que se pretende llevarlo a cabo. Siendo el Control de Gestión definido como:

*“Actividad organizacional que comprende a todos los niveles de la entidad, en su variedad de funciones y procesos, que tiene por finalidad impulsar la acción e incentivar conductas hacia el logro de los objetivos, utilizando para ello estándares tanto internos como externos, apoyándose en tecnologías de información y teniendo como centro de interés el ser humano en su perspectiva de gestor y de observador, con el propósito de alcanzar un mejoramiento organizacional permanente. Contempla una gran variedad de usuarios, no solo la alta dirección, sino que en todo espacio organizacional donde se desarrolle algún proceso de toma de decisiones, estará presente alguna salida del control de gestión. Requiere en gran medida concentrarse en los procesos humanos ocultos que operan en la organización”<sup>2</sup>.*

Al ser las personas una parte importante de la organización, es necesario que el diseño, implantación y utilización de un sistema de control sea compatible con las necesidades individuales y permita una congruencia entre los objetivos individuales y los organizacionales. Una atención especial del factor humano viene no sólo por su importancia intrínseca en la estructura del costo y, por

tanto, constituir elemento esencial en las perspectivas de análisis y control, sino, asimismo, por su evidente doble incidencia económica y social.

Los procesos de dirección y control han de tener importancia los aspectos motivacionales y culturales, esto es, tener en cuenta los recursos humanos. De allí, la conveniencia que el sistema de control incluya indicadores no financieros, tanto internos como externos, a corto y largo plazo, permitiendo medir los aspectos cualitativos de la gestión.

#### • **Características del Control de Gestión.**

- Necesidad de ir hacia un Control de Gestión operacional verdaderamente estratégico, fundado sobre la idea de dirigir las acciones, a partir de indicadores cuidadosamente definidos (cualitativos, cuantitativos y financieros) y que sean regularmente renovados.
- La gestión debe estar orientada hacia el largo plazo, centrándose más en la planificación y evaluación, donde se deben tener en cuenta aspectos motivacionales y culturales, además de la profesionalización e identificación del personal con la empresa.
- El Control de Gestión debe suministrar, en plazos breves, informaciones fiables para la toma de decisiones y con un costo de información reducido, con el fin de permitir una reactivación estratégica en un entorno cada vez más competitivo.

Ganarse la confianza de los operarios, permite su participación como agente controlador interno, posibilitando la lucha contra la evaporación de recursos. Para lo cual, se busca sensibilizar a todos los integrantes de la organización sobre una vigilancia continua, objeto disminuir los disfuncionamientos y los costos ocultos y de no calidad, evitando un despilfarro de recursos.

2.- Vidal Mora, Héctor. Apuntes de clases Magíster Gestión mención Control, P.U.C.V.

Otro de los aportes que otorga el Control de Gestión, es facilitar la realización de una intersección entre la estrategia y el control, que implica una interpretación conjunta de las dimensiones económicas y sociales, considerando el potencial humano como generador primordial de las mismas, instaurándose un lenguaje común entre el conjunto de actores de la empresa.

#### • **Herramientas del Control de Gestión.**

Diferentes son las herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo un sistema de Control de Gestión, tales como:

- Un plan estratégico en el que se fijen los grandes objetivos de la organización.
- Un plan operacional en el que se definan los medios necesarios para la realización de los objetivos.
- Los presupuestos que suelen ser la herramienta más utilizada y, en la mayoría de los casos, la única.
- Los cuadros de mando, donde se obtengan indicadores de alerta tanto financieros como no financieros.

#### - **Conclusiones.**

El Control ha evolucionado, va más allá que la medición de lo financiero y

análisis a posteriori. Involucra la participación de todos los integrantes de la organización, en un proceso permanente.

El Control operativo y el estratégico son interrelacionados por el Controller, quien puede conceptualizarse como un Director de Información de naturaleza previsor. Éste ha de adelantarse a la realidad, ser un buen conocedor del entorno y de la posible trayectoria de la organización; asimismo, mostrar una actitud que infunda energías a los demás integrantes de la empresa, capacidad para aplicar vitalidad y valor agregado a todos los datos que pasan por sus manos.

Un sistema de control eficaz es fundamental para los directivos, porque necesitan delegar autoridad, pero al ser responsables por las decisiones tomadas por sus subordinados, necesitan también de un sistema de feedback. Es decir, no puede existir delegación sin los instrumentos de control adecuados y la falta de éstos, pone en riesgo las posibilidades de desarrollo normal de la empresa.

Es interesante resaltar la importancia del recurso humano, tanto en la gestión, como en el control. Se requiere el conocimiento de algunas de las ciencias del comportamiento humano y aspectos de desarrollo organizacional.

\* \* \*

#### BIBLIOGRAFÍA

1. AMAT, Joan. "El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección", España, Ediciones Gestión 2000, 4ª edición, 1998.
2. LOPÉZ V., Alfonso. "El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la gestión empresarial", España, AECA, 1999.
3. VIDAL M., Héctor. "Apuntes de clases", P.U.C.V. 2001.
4. BALLON H, Ronald. "Logística empresarial control y planificación", Cleveland, Ohio, Díaz de Santos S.A., 1991.