

## El Nuevo Rol del Controller

### Planificación, Evaluación y Control de Gestión mediante el Balanced Scorecard



Por: Ing Jesús Sánchez Martorelli  
Consultor Senior  
NRG Consultores, C.A

#### A modo de Introducción

La evolución de los sistemas de medición y gestión ocurrida DESDE LOS AÑOS 70, dio origen a una de las metodologías más influyentes de los últimos 75 años en los esquemas de gerencia de organizaciones: El **Balanced Scorecard**. modelo definido por Robert Kaplan y David Norton como una visión integral de un sistema de gestión, que agregaba a los esquemas tradicionales de gestión financiera los elementos no financieros vistos desde los mas altos niveles organizacionales (concepción 1989-1992), la práctica la llevó a convertirse en un sistema de gestión estratégica, al vincular la traducción de la estrategia en acción, asociada a objetivos, indicadores, metas, iniciativas y recursos.

Con el inicio del uso de los "mapas estratégicos" o "modelos de causa y efecto" (1994-2000), los gerentes lograron sintetizar de manera vinculante los elementos mas relevantes de la estrategia, con las medición de logro de los mismos y el seguimiento a las iniciativas o proyectos de mayor impacto. Posteriormente (2000-ACTUAL), ante el impacto que el nuevo sistema de gerencia tuvo en el desempeño organizacional, particularmente en el contexto empresarial, la metodología adquiere un nuevo giro: se convierte en el motor del cambio y la transformación organizacional: nace así el modelo que los autores llaman "Strategy Focused Organization" (organización centrada en la estrategia).

#### Tres décadas de evolución e integración

1. Evolución del control en las empresas y del rol del "controller"

El control toma fuerza en la gestión de las empresas en las décadas de los 50 y de los 60, especialmente enfocada hacia en el control financiero de las organizaciones y donde, evidentemente, el dar garantía de que los dineros de la empresa están siendo bien utilizados es algo muy importante.

Luego de este comienzo el concepto de control comenzó a evolucionar adquiriendo un nuevo significado con la aparición del enfoque cibernético de finales de los años sesenta, donde el control hombre máquina adquirió nuevas dimensiones, especialmente por cubrir



todas las áreas de la empresa y por adquirir cierta sofisticación a través, principalmente, de conceptos como: retroalimentación y del principio de la variedad requerida de Winer.

Con el auge de la Planificación Estratégica de la década de los setenta, los Sistemas de Control Gerencial (Management Control Systems) se enfocaron en ser un apoyo a la ejecución de las estrategias y al logro de las metas que forman parte del Plan Estratégico, lo cual significó una ampliación y cambio de nivel en el concepto y aplicación gerencial del Control.

Con el giro conceptual de la gerencia de los años 80 y el auge del rol del ser humano como fuente de todo éxito empresarial, seres, que por otra parte, requieren de libertad y elevada motivación para poner al servicio de la empresa sus energías, inteligencia, creatividad y demás habilidades superiores, el rol del Control se ve obligado a adaptarse y volverse más una ayuda a la gente mostrándole como mejorar las cosas que hace y los logros que obtiene. Paradójicamente, se empieza a crear una cultura anti control, donde este se aprecia como molesto, punitivo, restrictivo y por lo tanto contrario a todas las nuevas situaciones empresariales, lo cual obliga a eufemismos, tales como evaluación de gestión y estadísticas.

Hacia finales de los 80 y durante los noventa, con la implantación de los Sistemas de Calidad de Gestión, toma auge el ver al Control y los procesos de retroalimentación que involucra como parte del aprendizaje organizacional y como una fuente muy importante de incrementar el acervo de

conocimientos de la organización; estamos en la era del Conocimiento.

*A nuestro juicio, hoy el Control debe entenderse fundamentalmente como parte del sistema de aprendizaje organizacional, que sustentándose en los loops de retroalimentación compara dinámicamente lo que se deseaba lograr con lo efectivamente logrado, en conjunto con lo que se hizo, iniciativas, y en las condiciones y entorno en que se actuó, como fuente de aprendizaje a difundir en la organización y de documentar como parte del acervo de conocimientos de la empresa.*

Toda la evolución descrita anteriormente, plantea una simultánea evolución del rol del "controller" dentro de las empresas, el cual se inicia centrado en el área financiera de la empresa, para actualmente ser un gestor del aprendizaje de la organización un Director de Aprendizaje Organizacional (Chief Learning Officer), Director de Información y Gestión (Chief Information Officer), dentro del rol de Director de Conocimiento (Chief Knowledge Officer) o como una transformación de los roles tradicionales del Director Financiero (Chief Financial Officer). En algunas organizaciones, el proceso de gestión se ve como una extensión del proceso de planificación (planeación), bajo la tutela del Director de Planificación.

## 2. Control de gestión, gestión controlada y rol del "controller"

En los años 80 se generó el auge del enfoque de la Calidad Total y uno de sus



grandes aportes fue el de Calidad en el Origen , haciendo desaparecer el control de calidad al final del proceso, es decir sobre el producto terminado. Esto llevó a que las organizaciones de control de calidad pasarán a ser asesoras, apoyando la gestión de calidad que quedaba distribuida en el personal: todos pasaban a ser responsables por la calidad de lo que hacían, evolucionando de calidad en los productos a procesos de calidad.

*En Control de Gestión la situación es similar, de un control a posteriori, sobre hechos ya ocurridos y resultados ya obtenidos, se ha pasado a una Gestión Controlada, es decir, Control en el Origen y sobre todo el proceso.*

En esto ha contribuido mucho la tecnología de la Información (TI) que permite acceso a información en tiempo real y por lo tanto tener un control permanente sobre lo que la acción empresarial esta generando como resultados, permitiéndose acometer acciones de refuerzo o corrección de manera continua e instantánea.

Este hecho lleva, al igual que en la Calidad Total, a la situación de que todo el mundo sea responsable de lo que hace y los resultados que ello genera, *dejando como rol al "controller" el de asesorar y apoyo en la estructuración de procesos bajo control y, como hemos dicho, a ser uno de los mejores constructores de la red de aprendizaje organizacional de la empresa, a través de organizar como los procesos bajo control con sus lazos de retroalimentación generan el aprendizaje y registran el conocimiento derivado, difundiéndolo por toda la organización.*

Esta situación es muy clara en el caso del Balanced Scorecard, donde la práctica nos muestra una alta vinculación entre este sistema de gerencia y los procesos de aprendizaje organizacional, tanto a nivel de las estructuras de las redes de conocimiento como de la creación de los centros de excelencia que conforman dichas redes. *Esta situación se da tanto en el proceso de "diseño y construcción" del BSC, como en el proceso de "implantación" del BSC, mediante su incorporación a la agenda gerencial y de desempeño organizacional.*

### **El impacto en los Sistemas de Gerencia**

La práctica del Balanced Scorecard como modelo de dirección y gestión empresarial, se tradujo en una revisión de los esquemas de gestión, relación y mando en las organizaciones. La visión integral de gestión contrapuesta a la visión fragmentada tradicional, la relación íntima entre estrategia y medición y la introducción de elementos no financieros habitualmente menospreciados o descartados por los altos niveles gerenciales, generaron cambios importantes en los modelos gerencia estratégica.

Los impulsores más significativos en la transformación de los sistemas de gerencia originados por el BSC incluyen los componentes fundamentales de un buen balanced scorecard:

- Atención y orientación de estrategias que respondan a los requerimientos de los distintos "stakeholders", y no solo



una orientación hacia accionistas o clientes.

- Un concepto INTEGRADOR y de SINTESIS relacionado por PERSPECTIVAS, bajo un esquema BALANCEADO, en contraposición a la visión fragmentada (por procesos, por funciones) de los negocios.
- Un MAPA ESTRATEGICO como guía para la dirección estratégica. Un mapa que permite COMUNICAR la estrategia a través de toda la organización y que orienta hacia una concepción ESTRATEGICA más que operativa o táctica.
- Un conjunto de INDICADORES, vinculados al mapa estratégico, que proveen un PANORAMA INTEGRAL del desempeño en las diferentes PERSPECTIVAS.
- Una visualización del CONJUNTA Y BALANCEADA de las CAPACIDADES INTERNAS (gente, cultura, procesos y tecnología) como elementos para dar respuesta a los REQUERIMIENTOS EXTERNOS (accionistas, socios, comunidades)
- Una concepción BALANCEADA ENTRE CORTO Y LARGO PLAZO, al permitir relacionar tanto en sus definiciones como en su seguimiento en el ciclo de conversaciones gerenciales, el logro de las metas de corto plazo con la capacidad de logro de largo plazo.
- El surgimiento e implantación de un ciclo de APRENDIZAJE Y DIALOGO ESTRATEGICO, que complementa al ciclo de ANALISIS OPERATIVO tradicional.

- Una concepción de PARTICIPACION EN LA ACCION por parte de todos los empleados, bajo esquemas de delegación más que de control.
- Un modelo que genera FOCO, ALINEACION con altos componentes de PROACTIVIDAD A INNOVACION.
- Una visión integral de los procesos de PLANIFICACION, EJECUCION Y GESTION.

### **El impacto sobre las responsabilidades del control: El nuevo rol del "controller" (mas allá del control financiero)**

La transformación de los procesos de planificación y gestión, la orientación hacia procesos de planificación continua y los nuevos esquemas y relaciones de la alta dirección hacia quienes juegan el rol de "controller" en las organizaciones, definen su nuevo perfil de desarrollo y enfoque profesional:

### **¿Cuáles son las características que definen el nuevo perfil del "controller"? Qué factores del BSC influyen en este nuevo perfil?**

En las figuras 1 a 3 se bosquejan algunas características del nuevo perfil, en comparación de las características que rigen los mapas mentales y de acción del "controller" tradicional. En ellas se destaca su orientación hacia la creación de valor, la gerencia estratégica, su rol de dirección del pensamiento estratégico más allá del control financiero, y una orientación general más preactiva para análisis de la consistencia y viabilidad de

ejecución de planes estratégicos de la organización.

### Rol Actual

- Consolidador
  - "0" tiempo para Analizar
  - "Mucho" tiempo en "Montar Información"
  - Enfoque Analítico
- Reactivo, Control a Posteriori
- Control Táctico/Operativo
- Control Presupuestario
- Preparar Información para CEO
- Sigue dirección de los negocios
- No Lideriza Agenda Estratégica
- "Gerencia" el Presupuesto
- Requiere Competencias
- Visión y rol de Analista
- Orientado al Control
- Enfocado en Poder

Mucho Manejo de Información/ poco Pensamiento Estratégico

Figura 1: Características del "controller"

### Rol Requerido

- Usa Tecnología
  - Consolidación/ Análisis/ Inteligencia de Negocio
  - Dedicado al Pensamiento Estratégico
- Promotor /Proactivo: Control en el Origen
- Control Estratégico/Creación de valor
- Integra Ciclo Planificación y Ppto - Gestión
- Interacción continua con CEO
- Se apoya en negocios para desarrollo de Iniciativas
- Guía-Orienta la Agenda Estratégica
- Gerencia el Portafolio de Negocios
- Forma y Transfiere Competencias/ nuevos modelos de pensamiento y acción
- Visión y rol de Consultor
- Orientado al Aprendizaje
- Enfocado en Relaciones (capital relacional)

Foco en Liderazgo de Estrategias / Mucha Interacción con Negocios y Entorno

En esta labor, perfil exige que el "controller" exige que mantenga un modelo de relaciones como consultor, proactivo, que conjuga el rol de estrategia-planificador y controlador, que a la vez de manejar el desempeño de la organización, a su vez valida las hipótesis estratégicas establecidas en el "mapa estratégico – causa efecto" del BSC. El perfil exige que el "controller" se convierta en el "gerente del BSC", velando por su correcta implantación, renovación, actualización y operacionalización.

Asimismo, su vinculación en la asignación de recursos y en el manejo presupuestario, se orienta hacia la diferenciación entre el presupuesto estratégico (de las iniciativas estratégicas con apoyo a los objetivos) y el presupuesto operacional (el de operación y mantenimiento). Se pasa así a esquemas como el presupuesto continuo, lo que afecta la dinámica de gestión empresarial, más aún si se complementa con el Costeo basado en Actividades (ABC).

**Cual es el enfoque con el cual debe aproximarse el "controller" al desempeño del negocio mediante el BSC?. Ver figura 2**

En la aplicación del BSC, para efectos de evaluación de la gestión, el modelo de aproximación del "controller" cambia de enfoque: Los aspectos cualitativos y no financieros adquieren mayor importancia en el mundo de hoy... Los modelos de relación empresa-comunidad-clientes-accionistas-empleados redefinen las variables a considerar...

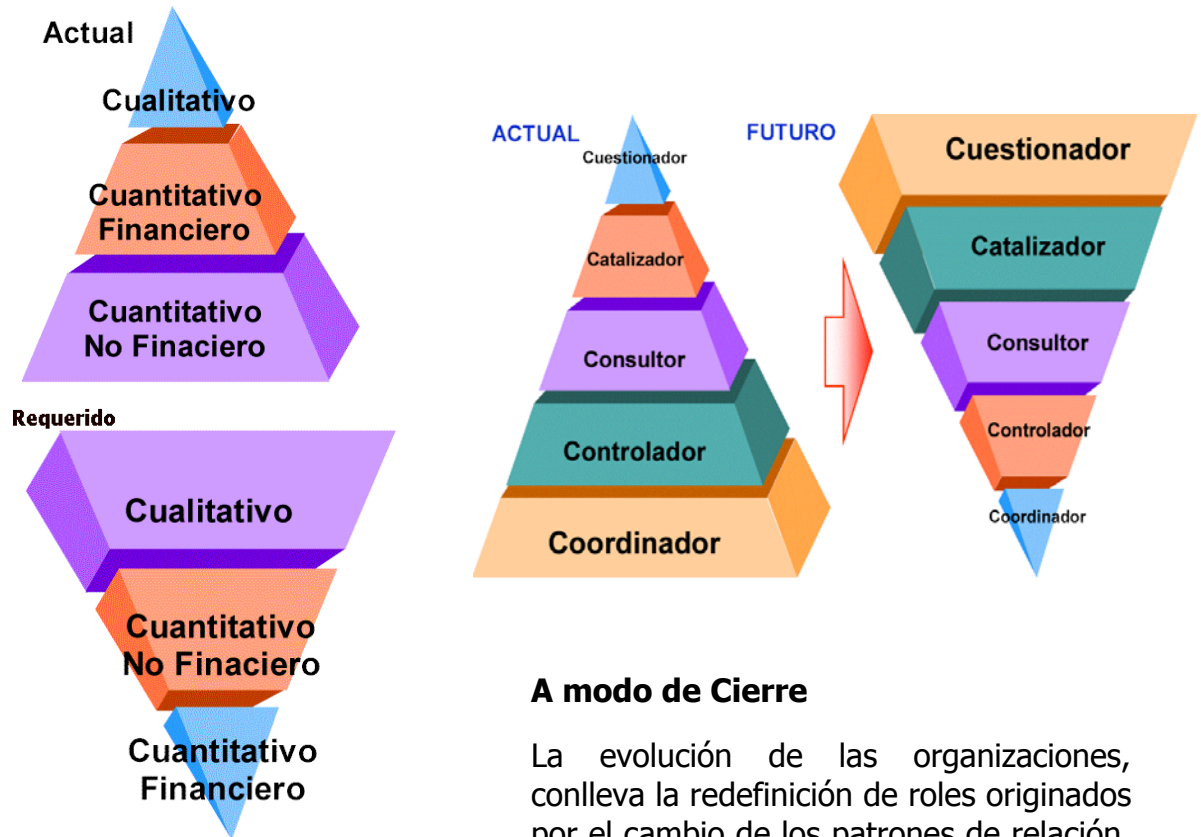


Figura 2: Enfoque de Evaluación del "controller"

El balance entre los componentes de las diferentes perspectivas obliga a buscar patrones de creación y generación de valor más allá de lo financiero.

### **Bajo el modelo del BSC, cuáles son los principales roles del "controller"?**

Ver figura 3

El modelo tradicional de selección de personas para su desarrollo en el área de "controllershship" o de Evaluación y Control de la Gestión, está orientado mayormente hacia Coordinación, evaluación, control...

El nuevo modelo, ubica a la persona más hacia el área de estrategia, jugando el rol de consultor, catalizador y cuestionador... potenciando sus capacidades como apoyo a la dirección para el logro de la estrategia

### **A modo de Cierre**

La evolución de las organizaciones, conlleva la redefinición de roles originados por el cambio de los patrones de relación. Las exigencias empresariales, exigen que los CFO- "controller" respondan a nuevas interrogantes y solicitudes, incluyendo las de su aporte a la creación de valor, y a las necesidades de actuar como integradores y promotores, mas que como controladores.

Las propuestas de este documento, intentan dar algunas luces sobre este camino...

*Gracias a quienes colaboraron:*

*Hernán Contreras y Alfonso López Viñegla*