



## La importancia de retroalimentar el Compromiso Colectivo de una Organización

**Resumen Ejecutivo:** Cualquier organización tiende a querer prosperar y destacar por sobre las demás, por eso debe seguir ciertas estrategias a lo largo de las diferentes etapas donde se encuentra para poder cumplir sus objetivos y lograr alcanzar sus metas. Por lo tanto deberán tener una visión clara de lo que desean, cómo piensan conseguirlo y lo más importante, el porqué de sus acciones. A continuación se analizarán estos factores fundamentales, cuyos resultados influyen en las decisiones de desarrollo de los sistemas de control de gestión organizacional.

**Keywords:** Organización – Objetivos – Indicadores.

La inspiración según la opinión popular es la sensación de sentirse confiado a hacer algo, lo ideal es conseguir transmitir esa confianza para poder alcanzar resultados favorables para el interés personal u organizacional, por otro lado no todos percibimos el entorno de la misma manera, por ende las decisiones tienen un peso significativo desde el nivel más fundamental de un grupo de individuos dentro de la sociedad. Esto quiere decir que deben saber identificar las herramientas, habilidades y competencias para así desarrollar estratégicamente los objetivos y compromisos considerados más relevantes, aquellos que, ya sea a mediano o largo plazo, pueden llegar a ser útiles para la organización desde un punto de vista razonablemente ético y resistente a eventualidades, que mejore gradual y positivamente los procesos clave de la organización. Sin embargo, cuando una organización no es capaz de transmitir valores no podrá hacer uso de estas apreciaciones, dejando esta pequeña reflexión: “No interesa lo que sabes, sino lo que haces”. Existe una gran brecha entre saber hacer las cosas y hacer las cosas bien, para no caer en el conformismo y el desinterés la organización deberá entender que el objetivo es la dirección y los resultados clave es el cómo lo van a lograr. Estos conceptos nacen del término Objetivos y Resultados Clave (ORC), para entender esta visión imagine que los ORC son como recipientes vacíos, los cuales son llenados por las ambiciones, la pasión y el propósito de la empresa (Los Porqué). Los objetivos deben ser significativos, concretos, orientados a la acción e inspiracionales (de aquí lo mencionado previamente) mientras que unos buenos resultados clave se traducen en específicos y de tiempo limitado, agresivos pero realistas, mensurables y verificables [3]. Para medir estos resultados es posible abarcar una técnica de indicadores que apoyan la idea de tomar decisiones críticas para desarrollar un Sistema de Control de Gestión (SCG), un SCG es un conjunto de técnicas y procedimientos usados por la dirección de las organizaciones para controlar que la estrategia formulada está siendo realmente implementada y, en su caso, gestionar la aparición de nuevas estrategias emergentes que permitan una rápida adaptación a los inevitables cambios del entorno [2].

Para identificar qué se debe medir una organización enfrentará un proceso de 3 fases, la primera es de los factores financieros, es decir, medir de manera consistente y transparente las transacciones contables y generar indicadores e informes que demuestren el ingreso y el consumo de la organización. Estos reportes se enfocan en estados de resultados, es una “Fotografía del pasado” por lo tanto la gestión que se puede hacer es a posteriori, pensando en el siguiente ciclo de resultados financieros. La segunda fase son los indicadores causales que determinan estos resultados financieros, es decir, medir la percepción y satisfacción del cliente de manera formal y sistemática. Por último, la fase de interrelación de procesos y resultados financieros, la cual se refiere al manejo de los costos, a parte de qué medir y controlar así la productividad, relacionando a la gestión de capital humano, la necesidad de medir y controlar el clima organizacional, la cultura y competencias. Este análisis converge al problema de la abundancia de indicadores, cuya solución es la racionalización de los siguientes recursos: ¿Cómo determinar que indicadores usar? Se tendrá que implementar y vincular una estrategia como un concepto dinámico, ya que se testea, controla y ajusta en su propia ejecución. Sin embargo no todo es estratégico, por lo que nace la búsqueda de nuevas ventajas competitivas y fuentes de diferenciación organizacional, además los indicadores deben concentrarse en objetivos estratégicos medibles. ¿Cuántos indicadores usar? Una buena focalización de la estrategia disminuye la dispersión de completar las tareas clave para lograr los objetivos, es decir, mientras menos indicadores mejor. ¿Cómo es un buen indicador? La calidad de un indicador radica en su capacidad para avisar si la estrategia se está cumpliendo o no y si otorga información para aprender que está pasando. ¿Cómo mostrar los indicadores? Una mayor inteligencia en el análisis resulta en un mejor informe empresarial, es decir, obtiene más valor agregado [4].

Asumiendo que una organización hace un buen uso de los indicadores de los resultados clave de acuerdo a los objetivos, estos no son suficientes para lograr un buen control de gestión, por ende son necesarios algunos cambios importantes para otorgar a las futuras generaciones un mejor entendimiento de la misión de la organización. Estos cambios son resumidos en dar retroalimentación en tiempo real, entregar en forma constante herramientas de desarrollo y coaching, hacer que el proceso sea transparente y rápido, hacer un buen uso de conceptos y atender el cambio generacional, es decir, los empleados millenials y la generación Z [1]. **En conclusión** se puede lograr una gestión estratégica con el uso adecuado de indicadores, un buen ejemplo de esta nueva visión lo constituyen los Cuadros de Mando Integrales (Balanced Scorecard), que complementan la perspectiva financiera con otras perspectivas (aprendizaje, procesos internos, clientes) y tienen una visión mas de futuro a medio-largo plazo. Cabe destacar que los SCG deben, por un lado, controlar que la estrategia definida explícitamente por la dirección este realmente siendo implementada; y, por otro lado, debe permitir que aparezcan nuevas y mejores opciones que adapten a la organización a las cambiantes circunstancias del entorno. Sin embargo, este hecho no nos permite afirmar que su implementación sea ni eficiente ni efectiva. Si se logra medir lo que realmente importa ¿Podría una digitalización de estos procesos impulsar estratégicamente al desarrollo del control de gestión de la organización?

### Referencias:

- [1] Kovacevic, A., 2018, Control de gestión: 5 cambios clave para modernizar el sistema de incentivos. <https://claseejecutiva.emol.com/articulos/antonio-kovacevic/control-gestion-5-cambios-clave-modernizar-sistema-incentivos/>
- [2] Conexión ESAN, 2013, Presente y futuro de los sistemas de Control de Gestión. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/26/presente-futuro-sistemas-control-gestion/>
- [3] Doerr, J., 2018, Why the secret to success is setting the right goals. [https://www.ted.com/talks/john\\_doerr\\_why\\_the\\_secret\\_to\\_success\\_is\\_setting\\_the\\_right\\_goals/up-next](https://www.ted.com/talks/john_doerr_why_the_secret_to_success_is_setting_the_right_goals/up-next)
- [4] Kovacevic, A., 2015, Qué y cuántos indicadores usar. <http://www.claseejecutiva.cl/que-y-cuantos-indicadores-usar/>

Autor: Benjamín Jorquera Jorquera

Rol: 201473521-9

E-mail: [benjamin.jorquera.14@sansano.usm.cl](mailto:benjamin.jorquera.14@sansano.usm.cl)

Campus: San Joaquín

Fecha: 01/10/2018

	Planificación	Búsqueda Inf.	Análisis	Desarrollo	Edición	Total
Tiempos	40 [min]	40 [min]	50 [min]	60 [min]	30 [min]	3 [hrs] 40 [min]
SCT						