



**DCS**

Departamento de Control  
de Gestión y sistemas de  
Información

A photograph of a man in a dark suit and white shirt, seen from the back, looking out over a cityscape. The image is overlaid with a large, stylized blue geometric pattern of overlapping triangles and squares. A bright blue lens flare is visible in the upper left quadrant.

# EL MODELO 3xD

## PARA EL CONTROL DE GESTIÓN





# EL MODELO 3xD

## PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

Aldo Caprile Rojas

Antonio Farías Landabur

Christian Cancino del Castillo

**CENTRO DE CONTROL DE GESTIÓN**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**  
**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
[www.managementcontrol.cl](http://www.managementcontrol.cl)

**EL MODELO 3xD  
PARA EL CONTROL DE GESTIÓN**

**Esta es una publicación del Centro de Control de Gestión, perteneciente al Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.**

Primera edición:  
200 ejemplares  
Santiago, noviembre de 2024.

Inscripción N°: 204595  
I.S.B.N.: 978-956-420-138-2

Permitida su reproducción total o parcial.

ISBN: 978-956-420-138-2



**Tabla de contenido**

PROLOGO..... 5

INTRODUCCIÓN AL MODELO 3XD ..... 7

PRIMERA DIMENSIÓN - GESTIÓN DEL RENDIMIENTO ..... 11

SEGUNDA DIMENSIÓN - GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ..... 11

TERCERA DIMENSIÓN - CONTABILIDAD DE GESTIÓN..... 12

1. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL Y PERSONAL..... 15

    1.1 INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES (ITDD) ..... 17

        1.1.1 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PLAN ESTRATÉGICO / PRESUPUESTOS ..... 18

        1.1.2 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO..... 19

        1.1.3 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ..... 20

        1.1.4 REPORTE DEL DESEMPEÑO ..... 21

    1.2 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO PERSONAL (ICP) ..... 22

        1.2.1 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO EQUIPOS / PERSONAS..... 23

        1.2.2 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL: ..... 24

        1.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..... 25

        1.2.4 COMPENSACIÓN DEL DESEMPEÑO: ..... 26

2. GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ..... 31

    2.1 FEEDBACK Y APRENDIZAJE:..... 34

    2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA: ..... 37

    2.6 CONEXIONES ENTRE LOS ELEMENTOS DE ITDD E ICP ..... 39

    2.7 LITERATURA RECOMENDADA PARA PROFUNDIZAR EN TODOS ESTOS ASPECTOS ..... 41

3. CONTABILIDAD DE GESTIÓN..... 45

    3.1 MODELAMIENTO DE COSTOS Y RENTABILIDAD: ..... 48

    3.2 PRESUPUESTACIÓN: ..... 49

    3.3 CENTROS DE RESPONSABILIDAD:..... 50

    3.4 PRECIOS DE TRANSFERENCIA: ..... 51

    3.5 GESTIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y OPERACIONAL: ..... 52

    3.6 LITERATURA RECOMENDADA PARA PROFUNDIZAR EN TODOS ESTOS ASPECTOS ..... 53

- 4. FRONTERAS DEL CONTROL DE GESTIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS..... 57
  - 4.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA..... 59
  - 4.2 GRC - *GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE* ..... 60
  - 4.3 CONTABILIDAD FINANCIERA, AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO ..... 61
  - 4.4 GESTIÓN DE OPERACIONES..... 61
  - 4.5 TI, *BUSINESS INTELLIGENCE Y ANALYTICS* ..... 62
  - 4.6 GESTIÓN DE PERSONAS, COMPORTAMIENTO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL ..... 62
  
- CONCLUSIONES GENERALES..... 67
  
- ¿CUÁLES SERÍAN LAS LIMITACIONES DE ESTE TRABAJO? ..... 70
- SOBRE LOS ALCANCES DE ESTE CUADERNO DE CLASES..... 71

## Prólogo

El propósito de este libro es dar un contexto al trabajo realizado por los académicos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, específicamente del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS) en sus estudios, aplicación y prácticas de la disciplina de Control de Gestión. A lo largo de las últimas décadas, los académicos del DCS han contribuido significativamente al desarrollo y perfeccionamiento de un Modelo de Control de Gestión que refleje, no solo el conocimiento teórico acumulado en la disciplina, sino también una profunda comprensión de las prácticas y desafíos contemporáneos en el ámbito organizacional.

Este texto se enmarca en un momento de especial relevancia para la Universidad de Chile y para el país. Celebramos los 35 años de la carrera de Ingeniería en Información y Control de Gestión, un programa pionero en Chile y en la región, que ha formado a generaciones de profesionales con una sólida base en la gestión organizacional y el uso de la información como un recurso estratégico. Asimismo, conmemoramos los 18 años de la primera versión del Magíster en Control de Gestión, un programa de postgrado que ha consolidado la excelencia académica del DCS y ha contribuido a la formación de líderes en diversas áreas del Control de Gestión. Las ideas de los autores de este texto, más el apoyo del asistente de inteligencia artificial Claude 3.5 Sonnet para la revisión de párrafos y mantener una estructura del trabajo, permiten presentar una revisión completa de los elementos que son necesarios de considerar por todo experto en Control de Gestión.

A lo largo de estos años, los académicos del DCS han desarrollado una mirada particular y distintiva del Control de Gestión, que se ha plasmado en su enseñanza, investigación y vinculación con el medio. Este modelo, que se presenta y analiza en profundidad en las páginas siguientes, no es simplemente un compendio de teorías y herramientas de gestión. Se trata de una propuesta integral que busca integrar las diversas dimensiones del Control de Gestión en un marco coherente y aplicable, que responda a las necesidades y realidades de las organizaciones modernas.

El Control de Gestión, tal como lo conciben los autores de este libro, es una disciplina dinámica que debe adaptarse constantemente a los cambios en el entorno económico, tecnológico y social. En este sentido, el modelo propuesto no es estático; se trata de un enfoque flexible que permite a las organizaciones ajustar sus estrategias y herramientas a medida que evolucionan las condiciones del mercado y las demandas de los diversos grupos de interés.

Este texto es, además, un reflejo del compromiso del DCS con la formación de profesionales que no solo comprendan las teorías subyacentes al Control de Gestión, sino que también sean capaces de aplicar estos conceptos de manera efectiva en sus prácticas profesionales. El modelo presentado aquí se basa en una concepción holística del Control de Gestión, que considera tanto los aspectos técnicos como los humanos y organizacionales, reconociendo la importancia de alinear la estrategia, la cultura y los sistemas de información para lograr una gestión efectiva.

**Aldo Caprile Rojas**  
**Antonio Farías Landabur**  
**Christian Cancino del Castillo**

## Sobre los Autores



### **Aldo Caprile Rojas**

Magíster en Ingeniería de Negocios con TI (MBE), DII, Universidad de Chile. Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile. Contador auditor, Universidad de

Ha sido profesor por más de 10 años de diversos cursos de Control de Gestión en la FEN para los programas de magíster en Control de Gestión, Contabilidad y MBA de la U. de Chile.

Es director académico y profesor de los programas de Educación Ejecutiva de Control de Gestión. Ha liderado proyectos de consultoría en Sistemas de Información y Control de Gestión.



### **Antonio Farías Landabur**

Ph.D. in Management, IESE Business School, España. Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile. Contador Auditor, Universidad de Chile.

Fue director de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, entre los años 2006 y 2009, y del DCS, entre junio de 2009 y 2011. También, se desempeñó como director académico del magíster en Control de Gestión, entre agosto de 2005 y noviembre de 2008; y fue director de extensión desde agosto de 2001 a octubre de 2003.

En pregrado, dicta los cursos de Planificación y Diseño Organizacional, Control de Gestión I; mientras que en posgrado imparte los módulos Modelos de Control de Gestión y taller AFE.



### **Christian Cancino del Castillo**

Doctor en Economía y Empresas, Universidad Autónoma de Madrid, España. Ingeniero Comercial, Universidad de Chile e Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile.

Es experto en Sistemas de Planificación y Control Estratégico. Su foco de investigación radica en temas de Innovación, Emprendimiento y el Crecimiento de Nuevos Negocios. Entre los años 2011 y 2013, se desempeñó como director del DCS. Investigador con más de 50 *papers* científicos, y árbitro de diversos *journals* internacionales de Economía y Negocios, siendo parte del comité científico de al menos cinco.

Actualmente, es el director responsable de la Revista Contabilidad y Sistemas, y Director del Centro de Control de Gestión, ambos en la Facultad de Economía de la Universidad de Chile.

# INTRODUCCIÓN AL MODELO 3xD



## INTRODUCCIÓN AL MODELO 3xD

Existen diversos modelos de Control de Gestión en la literatura, cada uno diseñado para abordar distintas necesidades y contextos organizacionales. Entre los más conocidos se encuentran: el modelo de Control de Gestión de Robert Anthony, que se centra en la definición clara de objetivos y la medición de resultados; el modelo de Control de Robert Simons o "*Levers of Control*", que equilibra los sistemas de creencias y control frente a los sistemas de diagnóstico y límites; el modelo de Robert Kaplan y David Norton con su enfoque en el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), que combina indicadores financieros y no financieros (KPI, *Key Performance Indicators*) para una visión más holística del rendimiento; y el modelo de Controlabilidad de Kenneth Merchant, que analiza la capacidad de los gerentes para influir en los resultados.

A pesar de la riqueza y diversidad de los modelos, es fundamental reconocer que el entorno empresarial está en constante cambio. Factores como la globalización, el avance tecnológico, las crisis económicas y las transformaciones sociales y ambientales han redefinido el panorama en el que operan las organizaciones. Por ello, es imprescindible que los modelos de control de gestión sean actualizados y adaptados regularmente para reflejar estos cambios y seguir siendo relevantes. Es en este sentido como han surgido nuevos instrumentos y herramientas de gestión para controlar la estrategia y conocer más sobre los efectos del entorno en cada organización: *Benchmarking*, *Business Intelligence*, *Data Analytics*, *Forecasting*, *Performance Gap*, *Reporting*, Análisis de Varianza, entre otros<sup>1</sup>.

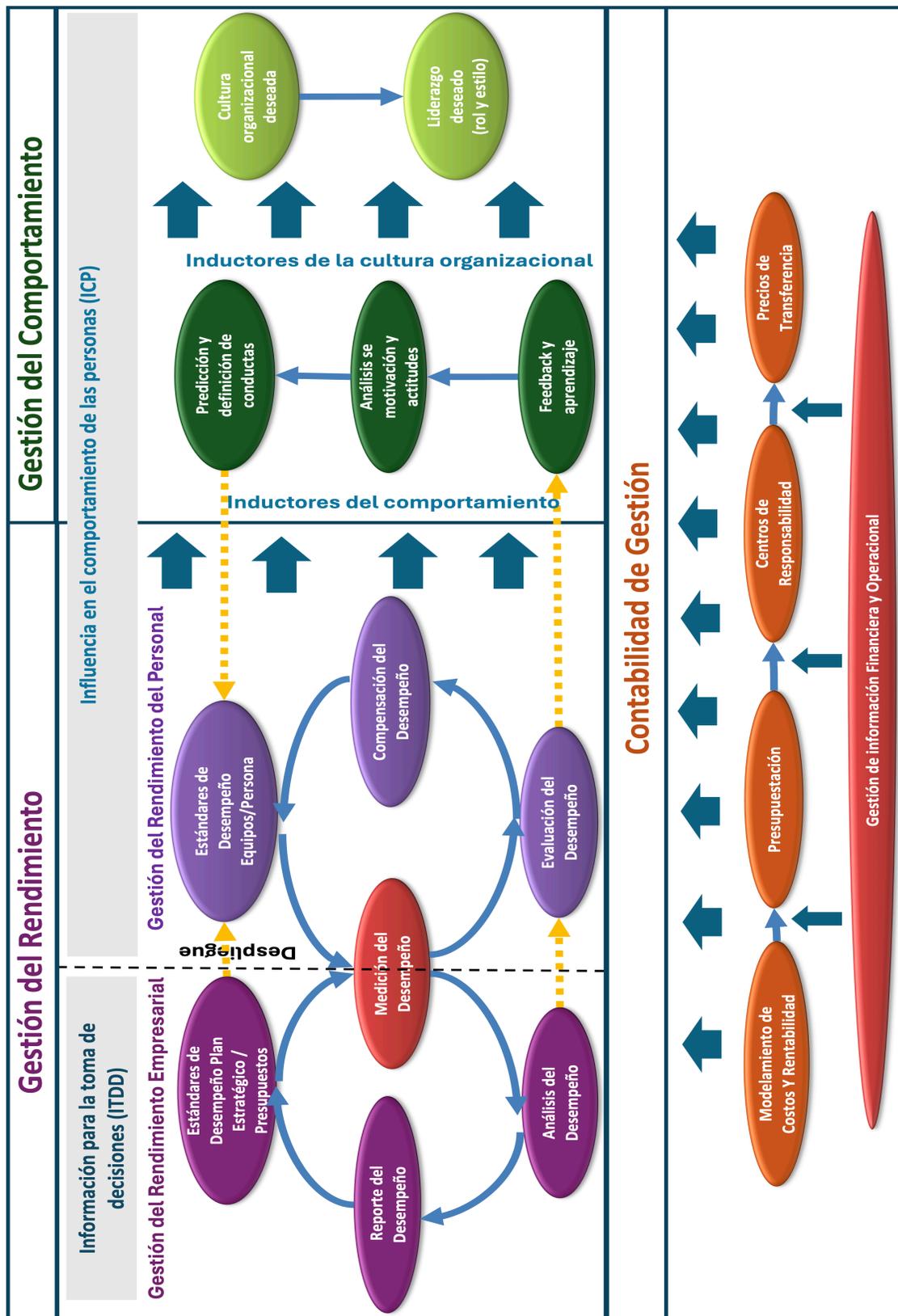
Presentar un modelo de control de gestión que se ajuste al contexto actual requiere considerar elementos como la agilidad organizacional, la capacidad de adaptación, y la integración de diversas herramientas de gestión que permitan un mejor análisis de los datos. Además, es importante incorporar enfoques que fomenten una cultura organizacional particular y el aprendizaje continuo, asegurando que la organización no solo reaccione ante los cambios, sino que también pueda anticiparlos.

“ .... un modelo de control de gestión que se ajuste al contexto actual requiere considerar elementos como la agilidad organizacional, la capacidad de adaptación, y la integración de diversas herramientas de gestión que permitan un mejor análisis de los datos”

---

<sup>1</sup> Un glosario que explica estos términos, y otros claves de atender en Control de Gestión, aparece en la sección final de este cuaderno de clases.

Figura 1. Modelo 3xD para el Control de Gestión



La Figura 1 ilustra un primer paso para un modelo actualizado de Control de Gestión, el cual se compone de tres áreas principales o dimensiones de interés: Gestión del Rendimiento, Gestión del Comportamiento y Contabilidad de Gestión. Estas áreas están interconectadas y trabajan en conjunto para apoyar la implementación de estrategias organizacionales, facilitando una gestión coherente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. El objetivo final de este modelo es proporcionar un marco estructurado que permita a las organizaciones medir, evaluar y ajustar sus estrategias de manera continua, asegurando así la consecución de sus metas a largo plazo. El propósito o foco central de trabajo con estas tres dimensiones serán dos. Primero, entregar información para la toma de decisiones. Segundo, influir en el comportamiento de las personas.

**Primera dimensión - Gestión del Rendimiento.** La primera dimensión o área del modelo se centra en la Gestión del Rendimiento, que a su vez se divide en dos subcategorías: Gestión del Rendimiento Empresarial y Gestión del Rendimiento del Personal.

Por un lado, la Gestión del Rendimiento Empresarial se enfoca en el proceso de Información para la Toma de Decisiones (ITDD), que se desglosa en cuatro elementos clave: estándares de desempeño y planificación estratégica / presupuestos, reporte del desempeño, medición del desempeño y análisis del desempeño. Este proceso comienza con el establecimiento de los estándares de desempeño, donde se definen los objetivos y metas estratégicas que guiarán a la organización. Una vez establecidos estos estándares, se procede a medir y cuantificar los resultados obtenidos (ROI, OKR, EBITDA, entre otros<sup>2</sup>), para luego reportar el desempeño en función de las metas predefinidas. Luego, el análisis del desempeño evalúa las discrepancias entre lo planificado y lo logrado, permitiendo identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de manera proactiva. Esta gestión integral del rendimiento empresarial se retroalimenta constantemente, formando un ciclo que apoya la alineación continua de las operaciones con los objetivos estratégicos.

Por otro lado, la Gestión del Rendimiento del Personal, se centra en la compensación del desempeño, que es fundamental para alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales. La compensación se utiliza como una herramienta para motivar a los empleados a alcanzar y superar los estándares de desempeño establecidos. En este sentido, la gestión del rendimiento del personal no solo busca medir el desempeño individual, sino también recompensar adecuadamente a aquellos que contribuyen de manera significativa al éxito organizacional. Esta área también se retroalimenta del proceso de reporte y análisis del desempeño, asegurando que las políticas de compensación estén alineadas con los resultados reales y las expectativas organizacionales.

**Segunda dimensión - Gestión del Comportamiento.** La segunda dimensión o área de interés en el modelo 3xD de Control de Gestión es la Gestión del Comportamiento, que se enfoca en cómo la gestión del rendimiento influye en el comportamiento de las personas y la cultura organizacional. Esta área se articula a través de cinco elementos: predicción y definición de conductas, análisis de motivación y actitudes, *feedback* y aprendizaje, cultura organizacional deseada y liderazgo deseado (rol y estilo). La predicción y definición de conductas es el primer paso en la implementación del comportamiento, donde se anticipan y establecen los comportamientos deseados en los empleados que están alineados con los objetivos estratégicos de

---

<sup>2</sup> ROI (*Return on Investment*), OKR (*Objectives and Key Results*), EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*).

la organización. Esto se logra a través de la identificación de las conductas que son clave para el éxito organizacional y la comunicación clara de estas expectativas a todos los niveles de la empresa. Luego, el análisis de motivación y actitudes examina los factores que impulsan el desempeño de las personas dentro de la organización. Este análisis es crucial para entender qué motiva a los empleados, cómo perciben su trabajo y qué actitudes prevalecen en la organización. Comprender estos aspectos permite a la dirección diseñar intervenciones que fomenten un entorno de trabajo productivo. El siguiente paso es proporcionar *feedback* y aprendizaje continuo, que es importante para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

La retroalimentación efectiva ayuda a los empleados a entender cómo su desempeño contribuye a los objetivos organizacionales, mientras que las oportunidades de aprendizaje les permiten mejorar sus habilidades y competencias, preparándolos para asumir mayores responsabilidades en el futuro. Todos estos elementos conducen a la formación de una cultura organizacional deseada y un liderazgo deseado (rol y estilo). La cultura organizacional se refiere al entorno y los valores que prevalecen dentro de la empresa, mientras que el liderazgo deseado define cómo se debe ejercer la dirección dentro de la organización. Ambos son cruciales para alinear las acciones individuales con los objetivos estratégicos de la empresa y asegurar una ejecución coherente de las estrategias a todos los niveles de la organización.

**Tercera dimensión - Contabilidad de Gestión.** La tercera área del modelo se refiere a la Contabilidad de Gestión, que proporciona la base de soporte para las otras dos áreas, gestionando la información financiera y operacional que es vital para la toma de decisiones estratégicas. La Contabilidad de Gestión se articula a través de cuatro componentes principales: modelamiento de costos y rentabilidad, presupuestación, centros de responsabilidad y precios de transferencia.

En primer lugar, el modelamiento de costos y rentabilidad se refiere al análisis y la optimización de los costos asociados con las operaciones de la empresa, así como a la identificación de las áreas más rentables del negocio. Esta información es crítica para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite a la organización enfocar sus recursos en las actividades que generan mayor valor. En segundo lugar, la presupuestación es el proceso mediante el cual la organización asigna recursos financieros a las diferentes áreas de la empresa en función de los objetivos estratégicos y las previsiones de rendimiento. Este proceso asegura que los recursos estén alineados con las prioridades estratégicas y que la organización pueda responder a cambios en el entorno económico o de mercado. En tercer lugar, los centros de responsabilidad son unidades dentro de la organización que tienen la autoridad y la responsabilidad sobre ciertos aspectos de las operaciones, como costos, ingresos o inversiones. La Contabilidad de Gestión supervisa el rendimiento de estos centros, asegurando que cada uno cumpla con sus objetivos y contribuya al éxito general de la organización. Por último, los precios de transferencia se refieren a las tarifas que se cobran entre diferentes divisiones de una misma empresa por bienes o servicios transferidos internamente. Este componente es esencial para asegurar una asignación eficiente de los recursos dentro de la organización, evitando conflictos entre divisiones y promoviendo una gestión financiera alineada con los objetivos globales de la empresa.

----- X -----

En conjunto, estas tres dimensiones o áreas de interés del modelo de Control de Gestión (Gestión del Rendimiento, Gestión del Comportamiento y Contabilidad de Gestión) forman un sistema integrado que apoya la implementación efectiva de las estrategias organizacionales. Al proporcionar un marco estructurado para medir, analizar y ajustar tanto el rendimiento empresarial como el comportamiento individual o personal, este modelo busca que las acciones diarias estén alineadas con los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización.

La Contabilidad de Gestión, por su parte, pretende que la información financiera y operacional esté disponible y sea utilizada de manera efectiva para soportar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. De esta manera, el modelo de Control de Gestión no solo facilita la ejecución de la estrategia, sino que también contribuye a la creación de un entorno organizacional coherente y orientado al logro de resultados sostenibles.

Presentar un modelo de Control de Gestión que se ajuste al contexto actual requiere considerar elementos como la agilidad organizacional, la capacidad de adaptación, y la integración de diversas herramientas de gestión que permitan un mejor análisis de los datos.

En las siguientes páginas, se ofrecerá una profundización con más detalle en cada una de las dimensiones o áreas de interés que componen el modelo 3xD de Control de Gestión propuesto en este cuaderno de clases. Este análisis más en extenso se estructurará para examinar con detenimiento cada componente mencionado en el modelo, proporcionando un análisis que permitirá comprender cómo interactúan los elementos entre sí para apoyar la implementación de estrategias, fin último de los Sistemas de Control de Gestión.



# 1. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL Y PERSONAL



## 1. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL Y PERSONAL

La Gestión del Rendimiento Empresarial y Personal es un componente crucial del Control de Gestión. En el primer caso, para el Rendimiento Empresarial, el foco se centra en la Información para la Toma de Decisiones (ITDD). En el caso del Rendimiento Personal, el foco está puesto en la Influencia en el Comportamiento de las Personas (ICP). Tanto la ITDD como ICP son recursos vitales en cualquier organización, ya que proporcionan la base para formular estrategias, evaluar opciones y tomar medidas que impacten directamente en el éxito y la sostenibilidad del negocio.

En el ámbito de la Gestión del Rendimiento Empresarial y Personal, la calidad y relevancia de la información disponible pueden determinar la eficacia con la que una organización y su personal responde a los desafíos y oportunidades del entorno. En un contexto empresarial donde las condiciones del mercado, las demandas de los clientes y las regulaciones cambian constantemente, contar con información precisa y oportuna es esencial para mantener la competitividad. La recopilación de datos no es suficiente; es crucial que esta información sea procesada y presentada de manera que facilite la comprensión y la acción. Esto implica la integración de sistemas de información robustos que no solo capturen datos, sino que también los analicen y los presenten de manera clara a través de herramientas de visualización atractivas, como *dashboards* e informes ejecutivos. Además, la información para la toma de decisiones debe ser accesible para todos los niveles o cadena de valor de la organización, desde la alta dirección hasta los mandos medios y operativos, adaptada a las necesidades de cada uno para asegurar que todos estén alineados con los objetivos estratégicos. La capacidad de transformar datos en información que permita la acción no solo permite a las organizaciones reaccionar ante las situaciones inesperadas, sino también anticipar tendencias futuras y realizar ajustes proactivos en sus estrategias.

### 1.1 INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES (ITDD)

El proceso de Información para la Toma de Decisiones (ITDD) involucra cuatro elementos clave que deben ser leídos según la dirección de un reloj: Estándares de desempeño y planificación estratégica, donde se establecen las metas y objetivos que guían a la organización; Medición del desempeño, que cuantifica los resultados obtenidos; Análisis del desempeño, que examina las discrepancias entre lo planificado y lo logrado para identificar áreas de mejora; y, Reporte del desempeño, que proporciona información detallada sobre los resultados alcanzados. Estos elementos forman un ciclo continuo de planificación, medición, análisis y reporte, facilitando una toma de decisiones informada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. A continuación se explica cada elemento.



**1.1.1 Estándares de Desempeño Plan Estratégico / Presupuestos:** Este elemento es el punto de partida del ciclo de gestión del rendimiento. Implica la explicitación de los objetivos estratégicos ya definidos por la organización y la traducción de estos objetivos en metas cuantificables. Para el modelo, esta definición impactará en el desempeño de equipos y personas. El proceso incluiría:

- Explicitación del Plan Estratégico: Definición de visión, misión, valores, propuesta de valor y objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización.
- Establecimiento de KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento): Identificación de métricas específicas que reflejan el éxito en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Elaboración de Presupuestos: Asignación de recursos financieros alineados con los objetivos estratégicos.
- Definición de metas a corto, medio y largo plazo: Establecimiento de objetivos intermedios y finales que contribuyen a la realización del Plan Estratégico.

Desarrollar adecuadamente los elementos anteriores es crucial para establecer un punto de partida sólido en el ciclo de gestión del rendimiento. Comienza con la explicitación del Plan Estratégico, donde se define la visión, misión, valores, promesas con clientes y los objetivos de la organización. Este proceso es fundamental, ya que proporciona la base sobre la cual se construirán todas las acciones y decisiones futuras. A partir de aquí, es esencial identificar los KPIs, que son las métricas específicas que reflejan el grado de éxito en la consecución de estos objetivos estratégicos. Estos KPIs actúan como guías cuantificables, ofreciendo una manera tangible de evaluar el progreso.



Simultáneamente, se procede con la elaboración de presupuestos, un paso crítico que asegura que los recursos financieros estén alineados con los objetivos estratégicos. Esta coherencia es vital, ya que un presupuesto bien elaborado no solo permite la ejecución eficaz de las estrategias, sino que también optimiza el uso de los recursos disponibles, minimizando desperdicios y maximizando resultados. Además, la definición de metas a corto y medio plazo es un componente esencial de este proceso, pues establece objetivos intermedios que actúan como hitos en el camino hacia la realización del Plan Estratégico. Estas metas no solo facilitan el seguimiento del progreso, sino que también permiten realizar ajustes oportunos en caso de desviaciones.

La importancia de desarrollar bien este paso radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara y metas concretas, contra las cuales se puede medir el rendimiento real de la organización. Sin una planificación estratégica clara y una traducción efectiva de esos objetivos en metas específicas, la organización corre el riesgo de perder enfoque y eficiencia en su gestión del rendimiento, dificultando la consecución de sus objetivos a largo plazo.

**1.1.2 Medición del Desempeño:** Una vez establecidos los estándares, el siguiente paso es medir el desempeño real de la organización. En este proceso se observan los siguientes elementos:

- **Recopilación de Datos:** Obtención sistemática de información sobre el rendimiento de diferentes áreas de la organización.
- **Utilización de sistemas de información:** Implementación y uso de herramientas tecnológicas para capturar y procesar datos de rendimiento en tiempo real.
- **Medición de KPIs:** Cuantificación regular de los indicadores clave establecidos en la fase de planificación.
- **Monitoreo continuo:** Seguimiento constante del rendimiento para identificar tendencias y desviaciones tempranas.

Desarrollar bien el proceso de medición del desempeño es importante para asegurar que la organización tenga una comprensión precisa de su rendimiento real en relación con los estándares previamente establecidos. Este proceso comienza con la recopilación de datos, que implica la obtención sistemática de información relevante sobre el rendimiento de diferentes áreas dentro de la organización. Es esencial que esta recopilación sea precisa, ya que la calidad de los datos recolectados influye directamente en la exactitud del análisis posterior. Una parte crucial de este proceso es la utilización de sistemas de información conocidos por todos en la organización, que permiten la captura y el procesamiento de datos en tiempo real.



Estos sistemas tecnológicos no solo facilitan la gestión de grandes volúmenes de información, sino que también mejoran la rapidez con la que se puede acceder y analizar dicha información. La medición de KPIs es otro componente vital, ya que estos indicadores clave de rendimiento proporcionan métricas cuantificables que permiten evaluar si la organización está cumpliendo con sus objetivos estratégicos. Es importante que esta medición sea regular, para que los KPIs reflejen con precisión el rendimiento actual de la organización. Además, el monitoreo continuo del desempeño es esencial para identificar tendencias y posibles desviaciones en una etapa temprana, permitiendo que la organización reaccione rápidamente a cualquier cambio en su entorno o en alguna dimensión interna del negocio.

En conjunto, estos pasos apoyan a que la medición del desempeño sea efectiva y que proporcione una base robusta para la toma de decisiones informadas y para ajustar las estrategias cuando sea necesario. Sin una medición adecuada, las organizaciones carecen de la información crítica necesaria para evaluar su progreso y tomar decisiones que impulsen el éxito a largo plazo.

**1.1.3 Análisis del Desempeño:** Con los datos de rendimiento recopilados, el siguiente paso es el análisis. Acá, potenciales características a considerar son:

- Comparación entre el Rendimiento Real y los Estándares Establecidos: Identificación de brechas entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados.
- Análisis de Varianzas: Estudio detallado de las desviaciones, tanto positivas como negativas con respecto a los presupuestos y metas.
- Identificación de Causas Raíz del Rendimiento: Investigación profunda para comprender los factores que contribuyen al rendimiento observado.
- Análisis de tendencias: Examen de patrones a lo largo del tiempo para prever posibles desarrollos futuros.
- *Benchmarking*: Comparación del rendimiento con estándares de la industria o competidores clave.

El desarrollo adecuado del análisis del rendimiento es un paso crucial en el ciclo de gestión del rendimiento, ya que permite convertir los datos recopilados en información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Este proceso comienza con la comparación entre el rendimiento real y los estándares establecidos, lo que permite identificar brechas entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados por la organización. Esta comparación es esencial para medir el éxito de las estrategias implementadas y para determinar áreas que requieren mejoras. El análisis de varianzas es otra etapa clave, ya que implica un estudio de las desviaciones, tanto positivas como negativas, respecto a los presupuestos y metas establecidas.



Este análisis no solo identifica qué áreas están por debajo o por sobre un desempeño esperado, sino que también proporciona una base para entender las razones detrás de estas desviaciones. La identificación de causas raíz es fundamental para comprender los factores subyacentes que han contribuido al rendimiento observado. Este paso implica una investigación profunda para desentrañar las causas de éxito o fracaso, lo que permite a la organización abordar problemas de fondo y replicar prácticas efectivas. El análisis de tendencias añade una dimensión temporal al análisis, permitiendo a la organización prever desarrollos futuros y adaptar sus estrategias en consecuencia. Esto es esencial para mantener la relevancia y efectividad en un entorno empresarial dinámico. En ese mismo sentido, el benchmarking ofrece una perspectiva externa al comparar el rendimiento de la organización con los estándares de la industria o con competidores clave. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y a establecer objetivos más realistas y competitivos. Es así como el análisis del desempeño es fundamental para extraer elementos significativos que puedan guiar la toma de decisiones estratégicas y asegurar el éxito a largo plazo de la organización.

**1.1.4 Reporte del Desempeño:** El ciclo se cierra con la comunicación efectiva de los resultados del análisis. El reporte del desempeño debiese considerar al menos lo siguiente:

- Elaboración de Informes Ejecutivos: Creación de resúmenes concisos que destacan los hallazgos clave y las implicaciones para la estrategia.
- Visualización de Datos: Uso de gráficos, cuadros o tablas y *dashboards* para presentar la información de manera clara y accesible.
- Comunicación a Diferentes Niveles: Adaptación de los reportes para diferentes audiencias dentro de la organización (ejecutivos, gerentes, empleados).
- Recomendaciones de Acción: Inclusión de sugerencias concretas basadas en el análisis para mejorar el rendimiento.

El desarrollo adecuado de la comunicación de los resultados del análisis de desempeño es un componente esencial en el ciclo de gestión del rendimiento, ya que transforma el conocimiento adquirido en acciones concretas que impulsan la organización hacia sus objetivos estratégicos. Este proceso comienza con la elaboración de informes ejecutivos, los cuales deben ser resúmenes concisos que destaquen los hallazgos clave del análisis y las implicaciones que estos tienen para la estrategia organizacional. Estos informes permiten a los líderes y tomadores de decisiones acceder rápidamente a la información más relevante, facilitando la toma de decisiones oportunas.



La visualización de datos juega un papel crucial en este contexto, ya que el uso de gráficos, cuadros, tablas y *dashboards* permite presentar la información de manera clara. Una presentación visual bien diseñada ayuda a que los datos complejos sean más comprensibles, permitiendo a los diferentes grupos de interés de la organización captar rápidamente las tendencias y áreas de atención.

Complementando lo anterior, la comunicación a diferentes niveles de la organización es igualmente importante. Los reportes de desempeño deben ser adaptados según la audiencia, desde los altos ejecutivos hasta los gerentes y empleados de primera línea, para apoyar que la información sea comprensible para cada grupo. Esto busca que todos los niveles de la organización estén alineados con la realidad del desempeño y puedan actuar en consecuencia.

Es deseable la inclusión de recomendaciones de acción basadas en los análisis de reportes. Estas sugerencias concretas no solo informan sobre el estado actual de la organización, sino que también catalizan las acciones necesarias para mejorar y alcanzar los objetivos estratégicos. En ello, un reporte efectivo del desempeño no solo refleja el pasado y el presente de la organización, sino que también traza un camino hacia un futuro mejorado y alineado con la estrategia global.

## 1.2 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO PERSONAL (ICP)

El alineamiento del personal con los objetivos generales de la empresa es un factor crítico para el éxito en el competitivo entorno empresarial actual. Cuando los colaboradores o empleados comprenden claramente cómo su trabajo contribuye a las metas más amplias, se genera un sentido de propósito y compromiso que impulsa el rendimiento individual y colectivo. Este alineamiento no solo mejora la productividad, sino que también fomenta una cultura de colaboración y responsabilidad compartida. Las organizaciones que logran este alineamiento efectivo experimentan un **despliegue de la estrategia**, que permite una mayor capacidad de adaptación ante los cambios del mercado, una toma de decisiones más ágil en todos los niveles y una ventaja competitiva en coherencia. Además, el enfoque en el cumplimiento de desempeños individuales y esfuerzos esperados permite una asignación más eficiente de recursos, facilitando la identificación y el desarrollo de talentos. Este enfoque estratégico en el alineamiento del personal no solo optimiza los resultados operativos, sino que también contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo y motivador, esencial para la retención de esos talentos.

La Gestión del Rendimiento Personal, centrada en la Influencia en el Comportamiento de las Personas (ICP), se ha convertido en una herramienta fundamental para lograr este alineamiento. Esta aproximación reconoce que el comportamiento humano es el motor principal del desempeño organizacional y busca crear un entorno que fomente conductas alineadas con los objetivos estratégicos. Mediante la implementación de sistemas de evaluación de desempeño efectivos, programas de capacitación personalizados y mecanismos de retroalimentación continua, las organizaciones pueden influir positivamente en el comportamiento de sus colaboradores. Es posible pensar que la ICP va más allá de las métricas tradicionales, enfocándose en el desarrollo de habilidades blandas, la promoción de una mentalidad de crecimiento y la creación de un sentido de pertenencia entre los empleados. Este enfoque integral y en coherencia no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la cohesión de los equipos y la alineación con la visión corporativa.

Al invertir en la Gestión del Rendimiento Personal y la correspondiente ICP, las organizaciones potencian una fuerza laboral orientada a resultados, capaz de enfrentar los desafíos del mercado actual y futuro con mayor eficacia. Además, esta estrategia contribuye a la creación de una cultura organizacional donde los valores y objetivos de la empresa se reflejan en las acciones diarias de cada empleado, generando un impacto positivo en la satisfacción laboral, la retención del talento y, en última instancia, en los resultados financieros (y otros) de la organización.

A continuación se explica cada uno de los cuatro elementos.



**1.2.1 Estándares de Desempeño Equipos / Personas:** Este elemento establece las expectativas claras para el rendimiento individual y grupal. Entre los aspectos que se pueden encontrar como esenciales de considerar están:

- **Definición de Roles y Responsabilidades:** Clarificación de las expectativas para cada posición y equipo dentro de la organización.
- **Establecimiento de Objetivos y sus metas tipo SMART:** Creación de metas eSpecíficas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido para individuos y equipos.
- **Alineación con Objetivos Organizacionales:** Asegurar que los objetivos individuales y de equipo contribuyan directamente a las metas estratégicas de la empresa.
- **Desarrollo de Competencias Clave:** Identificación y definición de las habilidades y comportamientos necesarios para el éxito en cada rol.

Los Estándares de Desempeño para Equipos y Personas son importantes en la gestión eficaz del rendimiento organizacional. Este concepto establece un marco de expectativas para el desempeño individual y colectivo, proporcionando una base sólida para el crecimiento y la excelencia operativa. La definición precisa de roles y responsabilidades elimina ambigüedades y permite a cada miembro del equipo entender su contribución específica al éxito de la organización. Complementariamente, el establecimiento de objetivos SMART apoya a que las metas sean concretas y alcanzables dentro de plazos definidos, lo que facilita el seguimiento del progreso y la motivación del personal.

**Influencia en el comportamiento de las personas (ICP)**

**Gestión del rendimiento del Personal**



La alineación de estos objetivos con las metas estratégicas de la empresa empuja a que cada esfuerzo individual y de equipo contribuya directamente al logro de los objetivos organizacionales más amplios, creando un sentido de propósito compartido y cohesión en toda la estructura. En este sentido, el desarrollo de competencias clave es otro aspecto crucial de los Estándares de Desempeño, ya que identifica y define las habilidades y comportamientos esenciales para el éxito en cada rol. Este enfoque no solo facilita la selección, inducción y capacitación del personal, sino que también proporciona una guía clara para el desarrollo profesional continuo.

Al establecer estos estándares, las organizaciones crean un soporte efectivo para la evaluación del desempeño, permitiendo la retroalimentación y el desarrollo dirigido del personal. Esto, a su vez, fomenta una cultura de mejora continua, donde cada individuo y equipo comprende claramente cómo puede contribuir al éxito general de la organización y cómo puede crecer dentro de ella.

**1.2.2 Medición del Desempeño del Personal:** Una vez establecidos los estándares, el siguiente paso es medir el desempeño real de las personas. Este proceso implica:

- **Recopilación de Datos:** Obtención sistemática de información sobre el rendimiento de diferentes áreas de la organización.
- **Utilización de Sistemas de Información:** Implementación y uso de herramientas tecnológicas para capturar y procesar datos de rendimiento en tiempo real.
- **Medición de KPIs:** Cuantificación regular de los indicadores clave establecidos en la fase de planificación.
- **Monitoreo Continuo:** Seguimiento constante del rendimiento para identificar tendencias y desviaciones tempranas.

Desarrollar un proceso robusto de medición del desempeño de las personas es fundamental para asegurar que la organización tenga una comprensión precisa del rendimiento individual en relación con los estándares previamente establecidos. Este proceso inicia con la recopilación de datos individuales, que implica la obtención sistemática de información relevante sobre el desempeño de cada colaborador en sus funciones específicas. Es esencial que esta recopilación sea exhaustiva, ya que la calidad de los datos recolectados influye directamente en la exactitud de la evaluación y el desarrollo posterior del empleado.



Un componente crucial de este proceso es la utilización de sistemas de información que permitan la captura y el procesamiento de datos de rendimiento individual en tiempo real. Estos sistemas no solo facilitan la gestión de información personalizada, sino que también mejoran la eficacia con la que se puede acceder y analizar el desempeño de cada persona. La medición de KPIs personales es otro elemento vital, ya que estos indicadores proporcionan métricas cuantificables que permiten evaluar si cada individuo está cumpliendo con sus objetivos específicos. Además, el monitoreo continuo del rendimiento individual es esencial para identificar tendencias y posibles áreas de mejora en una etapa temprana, permitiendo intervenciones oportunas y un desarrollo profesional más efectivo.

Estos pasos aseguran que la medición del desempeño de las personas sea efectiva, proporcionando una guía para el desarrollo individual, la toma de decisiones informadas sobre el personal y la alineación continua del talento con los objetivos organizacionales. Este enfoque no solo permite identificar y reconocer el rendimiento, sino que también facilita la detección oportuna de áreas de mejora, permitiendo intervenciones tempranas que impulsan tanto el crecimiento individual como el éxito colectivo de la organización.

**1.2.3 Evaluación del Desempeño:** La evaluación es un proceso continuo que mide y valora el rendimiento individual y de equipo. Entre varios aspectos, podría incluir:

- Evaluaciones Periódicas: Realización de revisiones formales del desempeño en intervalos regulares.
- *Feedback* Continuo: Implementación de mecanismos para proporcionar retroalimentación constante y en tiempo real.
- Autoevaluación: Fomento de la reflexión personal sobre el propio desempeño.
- Evaluación 360 grados: Obtención de *feedback* de múltiples fuentes (supervisores, pares, subordinados, clientes).
- Métricas de Rendimiento: Uso de KPIs específicos para medir el desempeño de manera objetiva.

La evaluación del desempeño individual en una organización es un proceso dinámico que va más allá de simples revisiones anuales. Las evaluaciones periódicas, realizadas en intervalos regulares, proporcionan puntos de control para analizar el progreso y alinear las expectativas entre el empleado y la organización. Estas revisiones formales ofrecen una oportunidad estructurada para discutir logros, desafíos y metas futuras, fomentando un diálogo abierto sobre el desarrollo profesional. Complementariamente, el *feedback* continuo ha emergido como una herramienta poderosa en la gestión moderna del rendimiento.

**Influencia en el comportamiento de las personas (ICP)**

**Gestión del rendimiento del Personal**



Este enfoque permite abordar problemas o reconocer éxitos en tiempo real, facilitando ajustes inmediatos y mejorando la agilidad organizacional. La autoevaluación, por su parte, promueve la responsabilidad personal, invitando a los empleados a reflexionar críticamente sobre su propio desempeño y a participar activamente en su desarrollo profesional.

La evaluación 360 grados representa un avance significativo en la obtención de una imagen integral del rendimiento individual. Al recopilar *feedback* de diversas fuentes, incluyendo supervisores, colegas, subordinados y clientes, se obtiene una perspectiva completa del desempeño del empleado. Este enfoque multidimensional no solo reduce los sesgos inherentes a las evaluaciones unilaterales, sino que también proporciona insumos valiosos sobre las habilidades interpersonales y el impacto del empleado en diversos niveles de la organización (otros enfoques en 270° o 180° también aportan en la misma dirección). Es así como el uso de métricas de rendimiento específicas y KPIs sobre objetivos clave añade un componente cuantitativo crucial a la evaluación. Estas métricas permiten una medición comparable del desempeño, facilitando la identificación de tendencias, la fijación de objetivos realistas y la toma de decisiones basada en datos.

**1.2.4 Compensación del Desempeño:** Este elemento vincula el rendimiento con recompensas tangibles e intangibles (incentivos pecuniarios y no pecuniarios). Si bien son varios los elementos a mencionar, un listado sencillo sería:

- Sistemas de Remuneración Basados en el Desempeño: Estructuración de salarios y bonificaciones que reflejen el logro de objetivos.
- Reconocimiento no Monetario: Implementación de programas de reconocimiento que valoren los logros excepcionales.
- Planes de Incentivos a Largo Plazo: Diseño de esquemas de compensación que fomenten el compromiso a largo plazo con los objetivos organizacionales.
- Desarrollo de Carrera: Vinculación del desempeño con oportunidades de crecimiento profesional y promociones.

La compensación del desempeño juega un papel fundamental en la motivación y retención del talento en una organización, actuando como un gran catalizador para el rendimiento individual. Los sistemas de remuneración basados en el desempeño establecen una conexión directa entre los esfuerzos personales y las recompensas tangibles, fomentando una cultura de alto rendimiento. Este enfoque no solo incentiva el logro de objetivos a corto plazo, sino que también promueve una mentalidad orientada a resultados de largo plazo (mirada ambidiestra). Paralelamente, el reconocimiento no monetario emerge como una herramienta poderosa, satisfaciendo necesidades psicológicas como la estima y la autorrealización: Maslow en acción.

**Influencia en el comportamiento de las personas (ICP)**

**Gestión del rendimiento del Personal**



Al respecto, los programas de reconocimiento bien diseñados pueden amplificar el impacto de los logros individuales, creando un ambiente de apreciación y orgullo profesional que trasciende las recompensas financieras inmediatas. De hecho, no solo se busca potenciar el compromiso y esfuerzo de los empleados de corto plazo, los planes de incentivos a largo plazo y el desarrollo de carrera también representan elementos estratégicos en la compensación del desempeño, alineando los intereses individuales con los objetivos organizacionales con mirada de futuro. Estos esquemas no solo fomentan la lealtad y el compromiso duradero, sino que también promueven una visión más amplia y estratégica entre los empleados (una organización ambidiestra). Al vincular el desempeño sobresaliente con oportunidades tangibles de crecimiento profesional y avance en la carrera, las organizaciones crean un poderoso ciclo de mejora continua. Este enfoque integral en la compensación del desempeño, con diferentes herramientas y focos de acción, no solo motiva a los individuos a alcanzar su máximo potencial, sino que también construye una fuerza laboral altamente comprometida y alineada con la visión a largo plazo de la empresa.

### 1.1.5 Literatura recomendada para profundizar en los aspectos mencionados

A continuación, se presenta un listado de artículos de gestión orientados a profundizar en los diversos aspectos estudiados en la Gestión del Rendimiento Empresarial y Personal:

- van Helden, J.; Reichard, C. (2019). Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 158-176.
- Nita, B. (2008). Transformation of Management Accounting: From Management Control to Performance Management. *Transformations In Business & Economics*, 7(3), 53-64.
- Pfister, JA.; Peda, P.; Otley, D. (2023). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting and Manag.*, 20(2), 201-228.
- Knowles, C. (2023). Managing the unmeasurable: Developing a new performance management framework for the voluntary sector. *Public Money & Management*, forthcoming.
- Lamargot, É. (2021). Management control systems, cognitions and decisions: the case of the performance management of a creative organization. *Comptabilite Controle Audit*, 27(1), 199-200.
- Ferreira, A.; Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Sales, X. (2019). A proposed methodology for evaluating the quality of performance management systems. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 376-393.
- Broadbent, J.; Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Agarwal, A. (2021). Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. *Journal of Advances in Management Research*, 18(3), 353-367.
- Bruesch, A.; Quinn, M. (2024). Performance management system components and the role of the management accountant. *Qualitative Research in Accounting and Manag.*, 21(4), 317-341.
- Harahap, RM. (2021). Integrating organizational - and individual - level performance management systems (PMSS): a case study in a large Indonesian public sector organisation. *Qualitative Research In Accounting And Manag.*, 18(4-5), 417-454.
- Bracci, E.; Bruno, A.; D'Amore, G.; Ievoli, R. (2024). The integration of performance management and risk management in the public sector: an empirical case. *Journal of Management Control*, 35(1), 137-163.
- Abdel-Halim, AMS.; Ahmed, MN. (2022). Evaluating the usefulness of two proposed performance management frameworks: evidence from business practice. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(3), 485-507.







## **2. GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO**

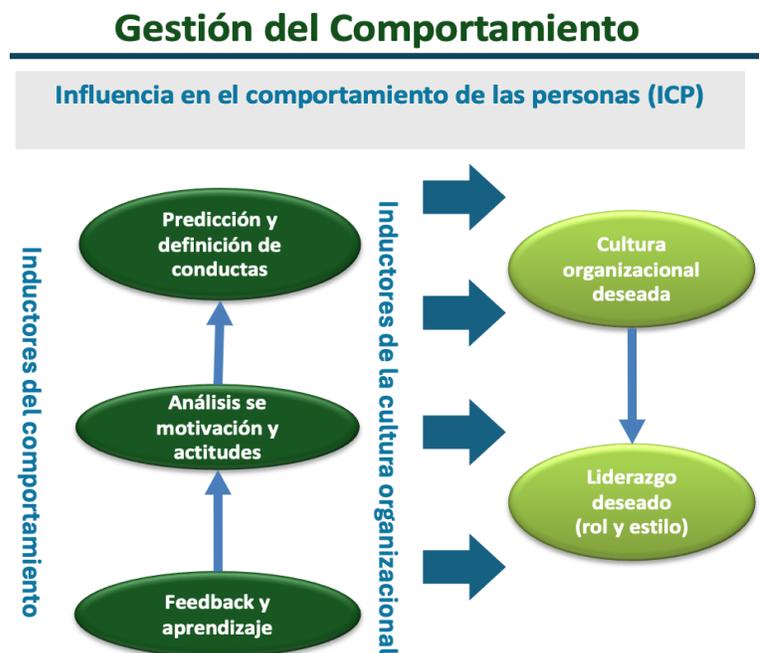


## 2. GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO

En cualquier organización, la Gestión del Comportamiento es esencial para alinear las acciones y actitudes de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Este enfoque actúa como un puente entre la gestión del rendimiento y la cultura organizacional deseada, asegurando que las prácticas de gestión no solo impulsen resultados medibles, sino que también moldeen un entorno de *engagement* laboral. Al enfocar la atención en cómo las prácticas de gestión influyen en las actitudes y conductas de los empleados, se crea una base para el desarrollo de una motivación intrínseca coherente con los valores y metas de la empresa. En este sentido, la Gestión del Comportamiento es crucial para promover la colaboración y el compromiso entre los equipos de trabajo, lo que a su vez impulsa el éxito a largo plazo de la organización.

El proceso de Influencia en el Comportamiento de las Personas (ICP) es fundamental en la Gestión del Comportamiento, integrando tres elementos clave: El **feedback y aprendizaje** organizacional ofrece una retroalimentación continua que no solo corrige desviaciones, sino que también fomenta un ciclo de mejora constante, ayudando a los empleados a desarrollar mayor *empowerment*, desarrollando comportamientos que mejoran su rendimiento y éxito organizacional. El **análisis de motivación y actitudes** profundiza en los factores que impulsan el desempeño, proporcionando una comprensión más profunda de lo que motiva a los empleados y cómo sus actitudes afectan su trabajo. Luego, la **predicción y definición de conductas** permite a las organizaciones anticipar y establecer los comportamientos deseados que están alineados con sus objetivos, creando expectativas claras para los empleados.

El proceso de Influencia en el Comportamiento de las Personas (ICP) dentro del ámbito de Gestión del Comportamiento integra los tres elementos antes mencionados. Juntos, estos elementos forman un marco integral que permite a las organizaciones inducir en el comportamiento y conducta de los individuos, buscando el alineamiento con los objetivos empresariales. Luego, junto con la **cultura organizacional deseada**, que moldea el entorno y los valores de la empresa, y un **liderazgo deseado** (Rol y Estilo), que define la forma en que se ejerce la dirección, se completa un ciclo de Gestión del Comportamiento.

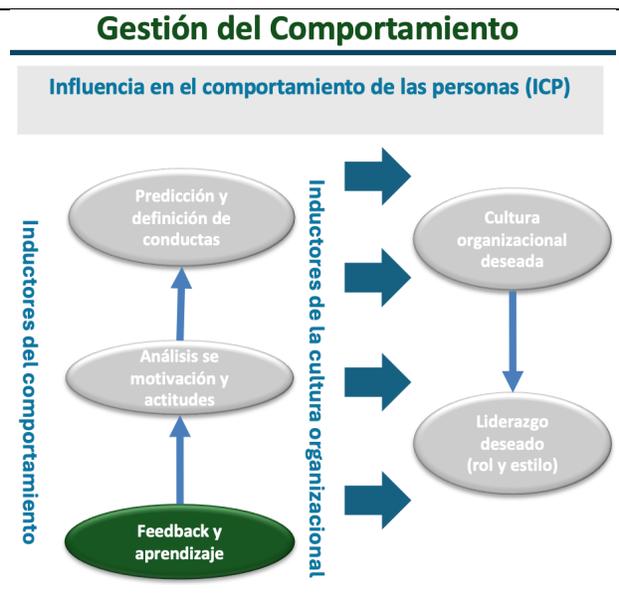


En conjunto, estos componentes buscan alinear las acciones individuales con la estrategia de la empresa, creando un entorno que promueve tanto el desempeño esperado como la coherencia cultural en la empresa. Los cinco elementos clave que se explican a continuación.

**2.1 Feedback y aprendizaje:** Este elemento se centra en la creación de un ciclo continuo de mejora a través de la retroalimentación y el desarrollo. Lo anterior podría incluir:

- Sistemas de *Feedback* Continuo: Implementación de mecanismos que permitan una retroalimentación frecuente y en tiempo real.
- Programas de *Mentoring* y *Coaching*: Establecimiento de relaciones de desarrollo que fomenten el crecimiento personal y profesional.
- Planes de Desarrollo Individual: Creación de programas personalizados que aborden las necesidades de aprendizaje y desarrollo de cada empleado.
- Cultura de Aprendizaje Organizacional: Fomento de un entorno que valore y promueva el aprendizaje continuo y la mejora.

El *feedback* y aprendizaje en la Gestión del Comportamiento es esencial para crear un entorno organizacional que favorezca el crecimiento continuo y la excelencia. Los sistemas de *feedback* continuo juegan un papel crucial en este proceso, ya que permiten una retroalimentación constante y en tiempo real, lo que facilita la corrección de desviaciones y el refuerzo de comportamientos positivos en el momento adecuado. Este enfoque no solo ayuda a los empleados a ajustarse rápidamente a las expectativas y mejorar su rendimiento, sino que también crea un canal de comunicación abierto entre los niveles jerárquicos, promoviendo una cultura de transparencia y responsabilidad.

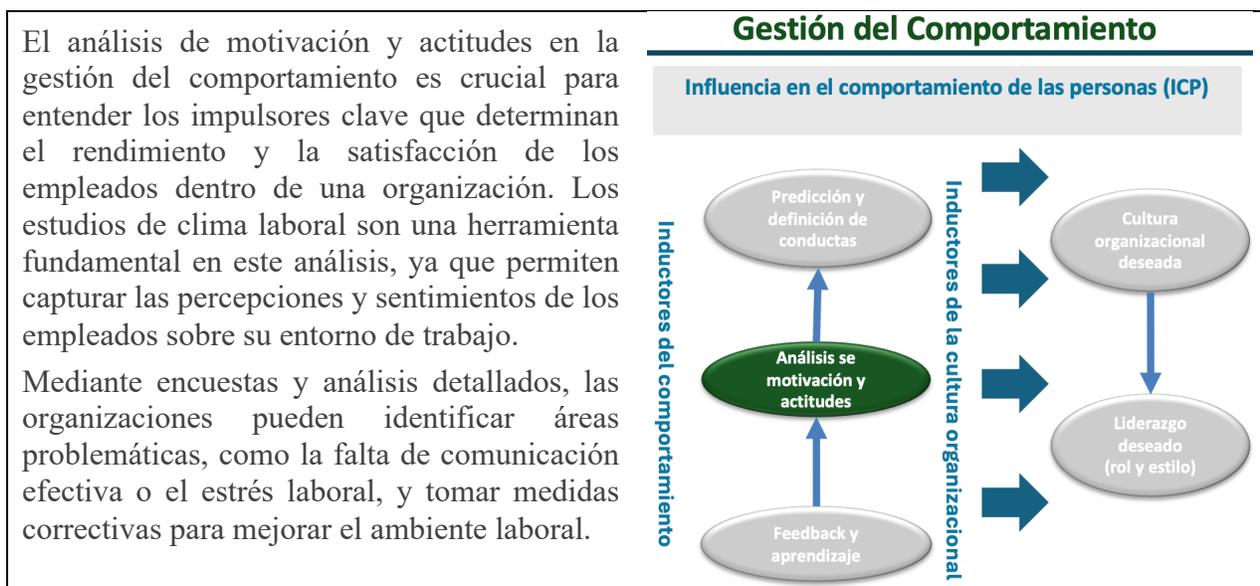


A medida que los empleados reciben y actúan sobre el *feedback*, la organización en su conjunto se vuelve más ágil y capaz de responder a los desafíos del entorno empresarial en constante cambio.

El *feedback* efectivo va de la mano con el *mentoring* y *coaching* y los planes de desarrollo individual. Estos programas de desarrollo no solo proporcionan a los empleados las habilidades necesarias para mejorar su desempeño, sino que también fomentan relaciones de apoyo y orientación que son fundamentales para el crecimiento personal y profesional. Los planes de desarrollo individual, en particular, permiten a las organizaciones adaptar las oportunidades de aprendizaje a las necesidades específicas de cada empleado, asegurando que el crecimiento esté alineado con las metas organizacionales. Además, fomentar una cultura de aprendizaje organizacional es vital para mantener la relevancia y la competitividad en un mercado que evoluciona rápidamente. Al valorar y promover el aprendizaje continuo, las organizaciones no solo fortalecen las capacidades individuales de sus empleados, sino que también cultivan un entorno de innovación y mejora constante, lo que contribuye a su resiliencia y sostenibilidad a largo plazo.

**2.2 Análisis de motivación y actitudes:** Este componente examina los factores que impulsan el desempeño y el compromiso de los empleados. Se destacan los siguientes elementos:

- Estudios de Clima Laboral: Realización de encuestas y análisis para comprender la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo.
- Evaluación de Factores Motivacionales: Identificación de los elementos que más motivan a diferentes grupos de empleados (por ejemplo, reconocimiento, autonomía, desarrollo profesional).
- Análisis de Compromiso: Medición y seguimiento de los niveles de compromiso de los empleados con la organización y sus objetivos.
- Evaluación de la Satisfacción Laboral: Estudio de los factores que contribuyen a la satisfacción de los empleados en sus roles.

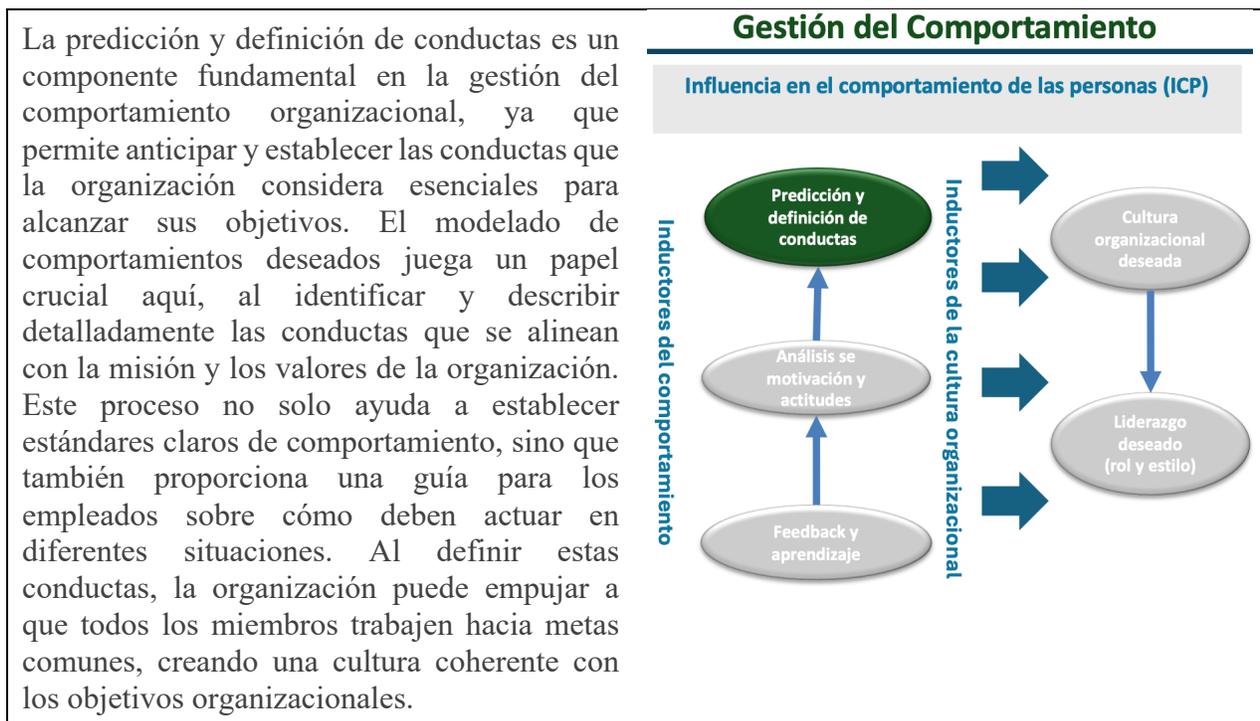


Este entendimiento profundo del clima organizacional es esencial para crear un entorno que fomente la colaboración, la innovación y, en última instancia, un mayor compromiso de los empleados con la misión de la organización.

La evaluación de factores motivacionales y el análisis de compromiso son componentes complementarios que amplían esta comprensión. Identificar qué elementos motivan a diferentes grupos de empleados—ya sea el reconocimiento, la autonomía, el equilibrio entre la vida laboral y personal, o las oportunidades de desarrollo profesional—permite a las organizaciones diseñar políticas y programas que realmente resuenen con sus empleados. El análisis de compromiso, por su parte, mide y monitorea el grado en que las personas están alineadas y dedicadas a los objetivos de la organización. Un alto nivel de compromiso se traduce en mayor productividad y una cultura organizacional más sólida. Paralelamente, la evaluación de la satisfacción laboral analiza los factores que contribuyen a la satisfacción de los empleados en sus roles, proporcionando *insights* valiosos para ajustar las estrategias de gestión del talento. Juntas, estas prácticas no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también fortalecen la capacidad de la organización para retener talento clave y mantener una fuerza laboral motivada.

**2.3 Predicción y definición de conductas:** Este elemento se centra en anticipar y establecer los comportamientos que la organización considera cruciales para su éxito. Se deben considerar:

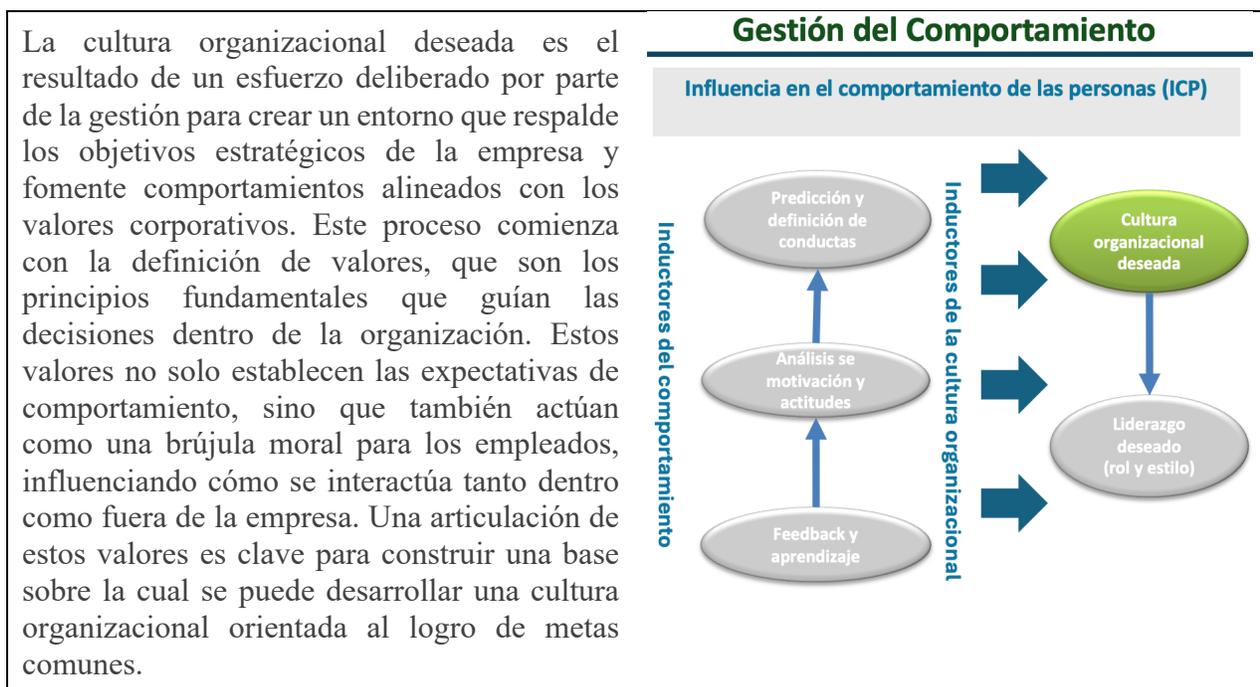
- Modelado de Comportamientos Deseados: Identificación y descripción detallada de las conductas que contribuyen al éxito organizacional.
- Análisis de impacto conductual: Evaluación de cómo diferentes prácticas de gestión pueden influir en los comportamientos de los empleados.
- Desarrollo de Perfiles de Competencias: Creación de marcos que definan las habilidades y comportamientos esperados para diferentes roles y niveles en la organización.
- Planificación de Escenarios: Anticipación de cómo los cambios en el entorno empresarial pueden afectar los comportamientos necesarios.



El análisis de impacto conductual y el desarrollo de perfiles de competencias son igualmente importantes en este contexto. El análisis de impacto conductual permite evaluar cómo diferentes prácticas de gestión pueden influir en los comportamientos de los empleados, asegurando que las políticas y procedimientos internos refuercen las conductas deseadas. Al mismo tiempo, el desarrollo de perfiles de competencias define claramente las habilidades y comportamientos esperados para distintos roles dentro de la organización, proporcionando un marco para la selección, desarrollo y evaluación del personal. Por otro lado, la planificación de escenarios permite anticipar cómo los cambios en el entorno empresarial pueden requerir ajustes en los comportamientos necesarios, permitiendo a la organización adaptarse de manera proactiva. Todos estos elementos pretenden que la organización no solo se enfoque en el presente, sino que también esté preparada para enfrentar desafíos futuros, manteniendo un enfoque constante en los comportamientos que más contribuyen a su éxito a largo plazo (organización ambidiestra).

**2.4 Cultura organizacional deseada:** Este es el resultado final de la implementación del comportamiento, que busca crear un entorno de trabajo que apoye los objetivos estratégicos de la empresa. Como elementos clave de inducción de la cultura organizacional se debe considerar:

- Definición de Valores Corporativos: Establecimiento claro de los principios que guían el comportamiento en la organización.
- Alineación de Prácticas y Políticas: Aseguramiento de que todas las políticas y procedimientos refuercen la cultura deseada.
- Comunicación y Refuerzo de la Cultura: Implementación de estrategias para comunicar y reforzar constantemente los elementos clave de la cultura organizacional.
- Medición y Evaluación de la Cultura: Desarrollo de métricas para evaluar la efectividad de la cultura organizacional y su alineación con los objetivos estratégicos.

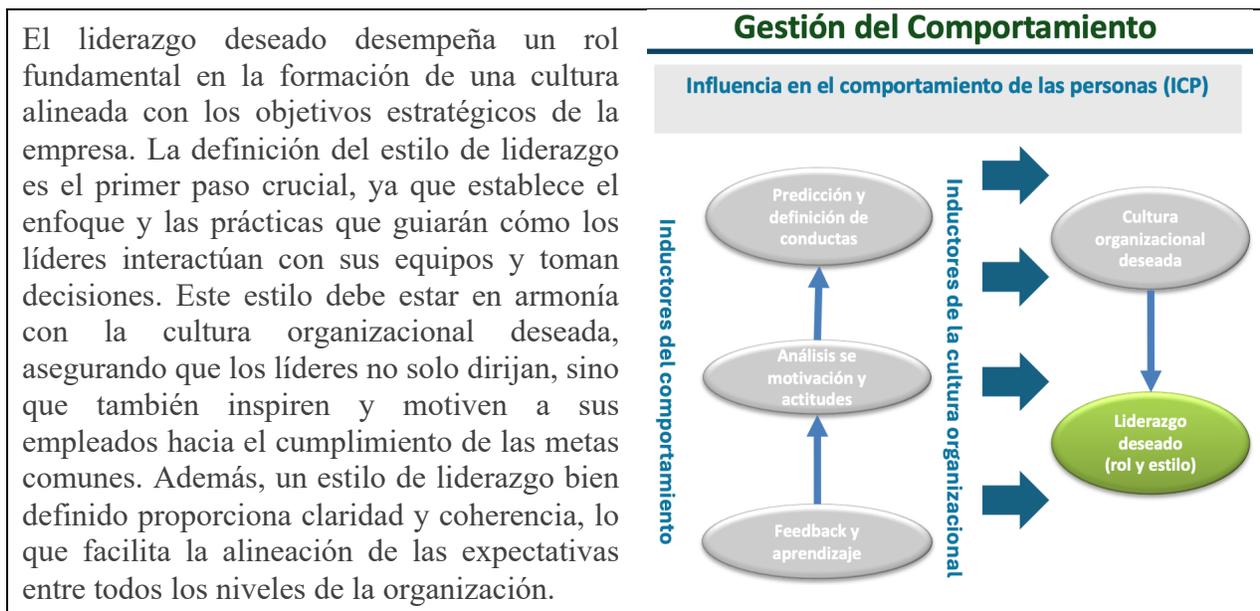


La implementación efectiva de esta cultura requiere la alineación de prácticas y políticas para garantizar que cada aspecto de la operación de la empresa refuerce los valores y comportamientos deseados. Esto incluye desde las políticas de recursos humanos hasta los procesos operativos y las estrategias de comunicación interna. La comunicación y refuerzo de la cultura (incluso ante crisis para apoyar la resiliencia organizacional) son también elementos esenciales. En ello, es necesario que los líderes no solo hablen de la cultura, sino que la vivan y modelen, utilizando múltiples canales para asegurarse de que todos los empleados entiendan y adopten los valores compartidos.

Es así como la medición y evaluación de la cultura son pasos cruciales para garantizar que la cultura organizacional no solo esté alineada con los objetivos estratégicos, sino que también evolucione de acuerdo con las necesidades cambiantes del entorno empresarial. Una cultura fuerte y alineada puede diferenciar a una organización en un mercado competitivo, mejorar el rendimiento general y aumentar la retención de talento, lo que resulta en una ventaja competitiva sostenible.

**2.5 Liderazgo deseado (rol y estilo):** El liderazgo es un componente crítico en la implementación del comportamiento y la formación de la cultura organizacional. Entre otros incluiría:

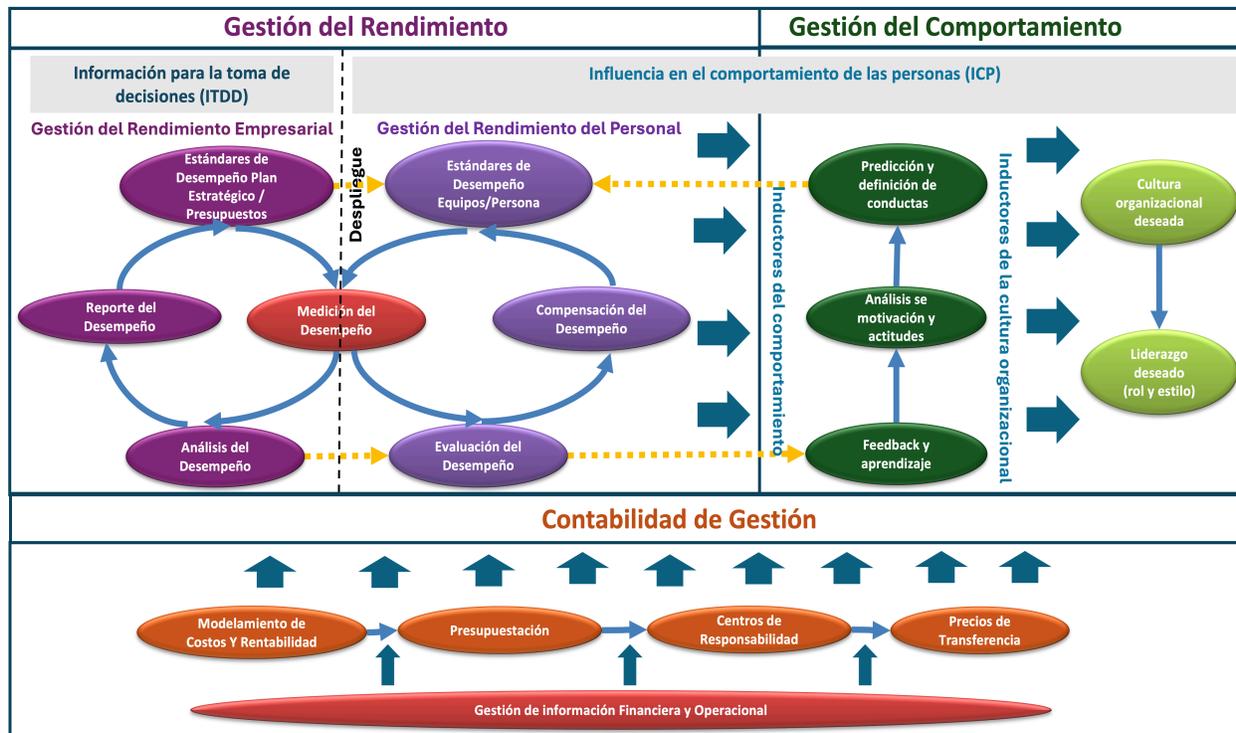
- Definición del Estilo de Liderazgo: Establecimiento del enfoque de liderazgo transformacional que mejor se alinea con la cultura y objetivos de la organización.
- Desarrollo de Líderes: Implementación de programas para cultivar las habilidades de liderazgo necesarias en todos los niveles de la organización.
- Modelado de Comportamientos: Aseguramiento de que los líderes ejemplifiquen los valores y comportamientos deseados.
- Evaluación del Liderazgo: Implementación de sistemas para medir y mejorar la efectividad del liderazgo en toda la organización.



La capacidad de un líder para modelar los comportamientos deseados y servir como un ejemplo tangible de los valores corporativos (a través, por ejemplo, de la gestión del cambio, inteligencia emocional, gestión de talento, gestión por competencias, *coaching* empresarial, *feedback* 360, entre otros) refuerza la cultura y establece un estándar para todos los empleados. El desarrollo de líderes es igualmente crucial, ya que asegura que las habilidades necesarias para un liderazgo efectivo estén presentes en todos los niveles de la organización. Esto implica la implementación de programas de capacitación y mentoría que no solo mejoren las competencias técnicas de los líderes, sino que también fortalezcan sus habilidades interpersonales y su capacidad para inspirar a otros. El modelado de comportamientos por parte de los líderes es vital, ya que ellos son observados y seguidos por sus equipos; al ejemplificar los valores y comportamientos deseados, los líderes refuerzan la cultura organizacional (teoría de las expectativas). Por último, la evaluación del liderazgo asegura que los líderes continúan siendo efectivos y alineados con los objetivos organizacionales. Esta evaluación no solo permite identificar áreas de mejora, sino que también asegura que los líderes se mantengan responsables y comprometidos con la misión y visión de la organización. En conjunto, un liderazgo efectivo traduce la estrategia en acción, creando un entorno de trabajo que promueve un alto rendimiento y un fuerte compromiso de los empleados.

## 2.6 Conexiones entre los elementos de ITDD e ICP

Al revisar la imagen del Modelo 3xD, se observan que hay distintas conexiones entre los elementos descritos en las dimensiones de análisis. Estas relaciones son de valor, en cuanto a que son procesos que generan sinergias en cada organización desde el punto de vista de generar un despliegue de la estrategia, donde los objetivos de alto nivel resultan también ser compartidos por equipos de trabajo e individuos en cada organización. Se explicarán las principales relaciones brevemente, para entender el sentido dinámico y de despliegue del modelo 3xD.



El Modelo 3xD presenta un enfoque integral para el despliegue de la estrategia organizacional, evidenciado por las diversas conexiones entre sus elementos. Las flechas segmentadas de color naranja y las flechas gruesas azules ilustran cómo los objetivos estratégicos de alto nivel se traducen en metas y expectativas para equipos e individuos, creando una alineación vertical en toda la organización. Este flujo comienza en la Gestión del Rendimiento Empresarial, donde los estándares de desempeño del plan estratégico y presupuestos se desglosan en estándares de desempeño para equipos y personas.

La flecha segmentada que conecta estos elementos sugiere una cascada de objetivos, asegurando que las metas individuales y de equipo estén directamente vinculadas a los objetivos corporativos más amplios. Las flechas azules que fluyen hacia la derecha muestran cómo este proceso de alineación influye en la Gestión del Comportamiento, indicando que los estándares de desempeño no solo establecen metas cuantitativas, sino que también guían las expectativas de conducta y cultura organizacional.

La interconexión entre la Gestión del Rendimiento y la Gestión del Comportamiento se profundiza a través del ciclo de medición, evaluación y compensación del desempeño. Este ciclo, representado por flechas circulares, alimenta directamente los componentes de la Gestión del Comportamiento, como la predicción y definición de conductas, el análisis de motivación y actitudes, y el *feedback* y aprendizaje. Esta relación bidireccional subraya cómo el rendimiento cuantificable y los comportamientos observables se influyen mutuamente, contribuyendo a la formación de una cultura organizacional deseada y un estilo de liderazgo efectivo.

La base del Modelo 3xD, la Contabilidad de Gestión, proporciona el soporte informativo y analítico necesario para todo el proceso, como lo indican las flechas ascendentes. Este fundamento asegura que las decisiones en todos los niveles estén respaldadas por datos financieros y operativos sólidos, permitiendo un despliegue estratégico basado en evidencias y alineado con las realidades económicas de la organización.

En conjunto, estas interconexiones demuestran cómo el Modelo 3xD facilita un despliegue estratégico coherente y dinámico, donde cada nivel de la organización contribuye al logro de los objetivos globales mientras se fomenta una cultura alineada con la visión empresarial.

“... el rendimiento cuantificable y los comportamientos observables se influyen mutuamente, contribuyendo a la formación de una cultura organizacional deseada y un estilo de liderazgo efectivo”

## 2.7 Literatura recomendada para profundizar en todos estos aspectos

A continuación, se presenta un listado de artículos de gestión orientados a profundizar en los diversos aspectos estudiados en la Gestión del Comportamiento desde el punto de vista de la Influencia en el Comportamiento de las Personas (ICP).

- Nkundabanyanga, SK.; Nayebare, P.; Kabuye, F. (2024). Managements' competence, functional background, control systems, contextual factors of the planning system and cash flow management behaviour in Uganda's tourism firms. *Journal of Accounting in Emerging Economies, forthcoming*.
- Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Morgan, RE. (2015). Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers. *International Business Review*, 24(3), 367-379.
- Aeni, IN.; Supriyadi; Yanto, H. (2021). The roles of self-construal in sharpening reputation judgment: an experimental study on earnings management. *Asian Journal of Business Ethics*, 10(2), 183-204.
- Correia, JJA; do Nascimento, MEB; dos Santos, RR; Lagioia, UCT. (2020). Relationship Between Management Control Systems and Organizational Behavior. *Revista Evidenciacao Contabil & Financas*, 8(2), 91-110.
- Bellora-Bienengräber, L; Derfuss, K; Endrikat, J. (2023). Taking stock of research on the levers of control with meta-analytic methods: Stylized facts and boundary conditions. *Accounting Organizations and Society*, 106.
- Fukushima, K; Yamada, A. (2024). Does budget target setting lead managers to engage in unethical behavior for the organization? *British Accounting Review* , 56(4).
- Olson, MH. (1982). New Information Technology and Organizational Culture. *MIS Quarterly*, 6(5), 71-92.
- Wouters, M. (2009). A developmental approach to performance measures-Results from a longitudinal case study. *European Management Journal*, 27(1), 64-78.
- Campbell, D. (2012). Employee Selection as a Control System. *Journal of Accounting Research*, 50(4), 931-966.
- Alves, I; Lourenco, SM. (2023). An exploratory analysis of incentive packages and managerial performance. *Journal of Management Control*, 34(3), 377-409.







# 3. CONTABILIDAD DE GESTIÓN



### 3. CONTABILIDAD DE GESTIÓN

La Contabilidad de Gestión desempeña un rol fundamental en el marco del Control de Gestión, actuando como la base informativa que sustenta el proceso de toma de decisiones. Este campo de la contabilidad se enfoca en la recopilación, análisis y presentación de información que no solo es financiera, sino también operacional, lo cual es esencial para que las organizaciones puedan evaluar su rendimiento de manera integral.

La Contabilidad de Gestión, a diferencia de la Contabilidad Financiera que se orienta hacia la información externa, está diseñada para servir las necesidades internas de la organización, facilitando el control y la planificación estratégica. Al proporcionar datos precisos y relevantes, la Contabilidad de Gestión permite a los gerentes evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para el futuro. Esto refuerza el Control de Gestión al ofrecer un marco que alinea los recursos disponibles con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que las decisiones se basen en un análisis riguroso y en una comprensión detallada de las dinámicas internas de la organización.



En la figura anterior se observa cómo la Contabilidad de Gestión está compuesta por varios elementos clave que son vitales para el Control de Gestión. Entre estos elementos se incluyen el Modelamiento de Costos y Rentabilidad, la Presupuestación, los Centros de Responsabilidad, y los Precios de Transferencia. Cada uno de estos componentes cumple un papel específico en el análisis y la gestión de la información que sustenta las decisiones estratégicas. El modelamiento de costos y rentabilidad, por ejemplo, permite a la organización entender la relación entre sus costos y los beneficios que genera, facilitando la identificación de productos o servicios más rentables y la optimización de recursos. Por otro lado, la presupuestación es esencial para planificar y controlar los recursos financieros, asegurando que se alineen con los objetivos de la organización. Los centros de responsabilidad permiten una asignación clara de roles y responsabilidades dentro de la estructura organizacional, facilitando el seguimiento y evaluación del desempeño en diferentes áreas. Finalmente, los precios de transferencia aseguran que las transacciones internas entre diferentes unidades de la organización se realicen de manera equitativa y eficiente, lo cual es crucial para mantener la coherencia y el equilibrio en la gestión financiera interna.



**3.2 Presupuestación:** La presupuestación es un proceso crítico que implica la planificación y asignación de recursos financieros. Este proceso debe revisar aspectos como:

- Elaboración de Presupuestos Operativos: Desarrollo de planes financieros detallados para cada área funcional de la organización.
- Presupuestos de Capital: Planificación y evaluación de inversiones a largo plazo.
- Presupuestos Flexibles: Creación de presupuestos que se adapten a diferentes niveles de actividad.
- Análisis de Variaciones: Comparación regular entre los resultados reales y los presupuestados, con investigación de las desviaciones significativas.



La presupuestación dentro de la Contabilidad de Gestión es un proceso esencial que guía a las empresas en la planificación y asignación de recursos financieros de manera eficiente. A través de la elaboración de presupuestos operativos, se desarrollan planes financieros detallados para cada área funcional de la organización, permitiendo a las empresas prever sus necesidades y establecer metas realistas. Estos presupuestos operativos son fundamentales para asegurar que cada departamento, desde la producción hasta las ventas y el *marketing*, disponga de los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos (OPEX). En tanto, la presupuestación de capital se centra en la planificación y evaluación de inversiones a largo plazo, como la adquisición de activos fijos o la expansión de la infraestructura (CAPEX). Este tipo de presupuesto es crucial para el crecimiento sostenible, ya que garantiza que las inversiones se alineen con la estrategia empresarial a largo plazo, optimizando el uso de los fondos disponibles. Además de la planificación detallada, la herramienta de presupuestación permite a las empresas responder de manera ágil a las fluctuaciones del mercado a través de presupuestos flexibles. Estos presupuestos, diseñados para adaptarse a diferentes niveles de actividad, proporcionan a la empresa la capacidad de ajustar sus proyecciones financieras en función de las circunstancias cambiantes, como variaciones en la demanda o cambios en los costos de insumos y materiales. Este enfoque flexible es vital para mantener la estabilidad financiera en entornos volátiles. Otro componente crucial es el análisis de variaciones, que implica la comparación regular entre los resultados reales y los presupuestados (por ejemplo, en presupuesto maestro), con un enfoque en entender las desviaciones significativas. Este análisis permite a las empresas identificar áreas problemáticas, corregir desviaciones y tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento. Una presupuestación efectiva no solo asigna recursos, sino que también establece expectativas claras de rendimiento, proporcionando una base sólida para el control financiero, la toma de decisiones estratégicas y el éxito organizacional a largo plazo.

**3.3 Centros de Responsabilidad:** Este elemento implica la estructuración de la organización en unidades definidas para el control financiero. Son varios los elementos a considerar, como:

- Definición de Tipos de Centros: Establecimiento de centros de costos, ingresos, beneficios o inversión según la naturaleza de las operaciones.
- Asignación de Responsabilidades: Clarificación de las responsabilidades financieras y no financieras de cada centro.
- Establecimiento de Métricas de Rendimiento: Definición de KPIs específicos para cada centro de responsabilidad.
- Implementación de Sistemas de *Reporting*: Desarrollo de informes regulares que muestren el rendimiento de cada centro.



La herramienta de Centros de Responsabilidad dentro de la Contabilidad de Gestión es un paso clave que organiza la estructura de una empresa en unidades definidas para un control financiero más eficaz. Este proceso comienza con la definición de tipos de centros, donde se establecen centros de costos, de ingresos, de gastos discrecionales, de beneficios o de inversión según la naturaleza de las operaciones. Primero, los centros de costos se enfocan en la gestión y control de los egresos de la operación, mientras que los centros de ingresos están orientados a maximizar las ventas. Por su parte, los centros de gastos discrecionales se encargan de los egresos relacionadas con partidas no operacionales, pero necesarias para el negocio. Los centros de beneficios combinan el control tanto de ingresos como de costos y gastos, permitiendo un enfoque más integral del rendimiento, y los centros de inversión supervisan el uso eficiente del capital y la generación de retornos. Esta categorización no solo facilita una visión más clara de la estructura organizativa, sino que también permite a la alta dirección asignar recursos y responsabilidades de manera más efectiva. Una vez definidos los tipos de centros, se procede a la asignación de responsabilidades financieras claras para cada unidad. Esto implica que cada centro de responsabilidad esté a cargo de un gerente que debe rendir cuentas por el rendimiento de su unidad. Este enfoque descentralizado fomenta la autonomía y la toma de decisiones informada en todos los niveles de la organización, ya que cada líder de centro tiene un interés directo en la eficiencia y la efectividad de sus operaciones. Paralelamente, se establecen métricas de rendimiento o KPIs específicos para cada centro de responsabilidad, lo que facilita la evaluación objetiva de su desempeño. Estos KPIs pueden incluir márgenes de beneficio, control de costos y gastos, retornos sobre la inversión, entre otros, proporcionando una guía clara para medir el éxito y detectar áreas de mejora. En esto, la implementación de sistemas de *reporting* garantiza que se desarrollen informes regulares y precisos que muestren el rendimiento de cada centro. Estos informes son esenciales para una supervisión continua y permiten a la dirección tomar decisiones informadas para ajustar estrategias y corregir desviaciones.

**3.4 Precios de Transferencia:** Este componente se refiere a las políticas para las transacciones internas entre diferentes unidades de la organización. Algunos elementos a evaluar son:

- Establecimiento de Políticas de Precios de Transferencia: Desarrollo de metodologías para determinar precios justos para transacciones internas.
- Alineación con Objetivos Estratégicos: Aseguramiento de que las políticas de precios de transferencia apoyen los objetivos generales de la organización.
- Cumplimiento Normativo: Garantía de que las prácticas de precios de transferencia cumplan con las regulaciones fiscales y contables.
- Evaluación del Impacto: Análisis de cómo los precios de transferencia afectan el rendimiento reportado de diferentes unidades de negocio.



La herramienta de precios de transferencia en la Contabilidad de Gestión es fundamental para gestionar y controlar las transacciones internas entre diferentes unidades de una organización. El establecimiento de políticas de precios de transferencia es el primer paso en este proceso, donde se desarrollan metodologías para determinar precios justos y razonables para las transacciones internas. Estas metodologías pueden basarse en comparaciones de mercado, costos de producción más un margen de beneficio, o precios negociados, dependiendo de la naturaleza de la transacción y las circunstancias particulares de la empresa. Establecer precios de transferencia adecuados es esencial para asegurar que ninguna unidad esté desfavorecida o favorecida en exceso en comparación con otras, permitiendo una asignación justa de los recursos. Esto, a su vez, facilita una evaluación más precisa del rendimiento de cada unidad de negocio, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Además de la equidad y precisión en la asignación de costos, los precios de transferencia deben alinearse con los objetivos estratégicos de la organización. Esto significa que las políticas de precios de transferencia no solo deben reflejar las realidades operativas internas, sino también apoyar las metas globales de la empresa, como la maximización de la rentabilidad, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo. El cumplimiento normativo es otro aspecto crítico, ya que las empresas deben garantizar que sus políticas de precios de transferencia cumplan con las regulaciones fiscales y contables locales e internacionales para evitar sanciones y auditorías.

En todo lo anterior, la evaluación del impacto de los precios de transferencia es crucial, ya que permite a la empresa analizar cómo estas políticas afectan el rendimiento reportado de las diferentes unidades de negocio. Un análisis riguroso puede revelar si las políticas actuales están incentivando comportamientos deseados, como la eficiencia operativa, o si están creando distorsiones en los informes financieros que podrían afectar la toma de decisiones.

**3.5 Gestión de Información Financiera y Operacional:** La Gestión de la Información Financiera y Operacional, como se muestra en la figura, actúa como el eje transversal que conecta todos estos elementos de la Contabilidad de Gestión.

- Modelamiento de Costos y Rentabilidad
- Presupuestación
- Centros de Responsabilidad
- Precios de Transferencia

Al integrar la información financiera y operacional, se permite una visión más completa y detallada del desempeño de la organización, facilitando la identificación de tendencias y patrones que pueden influir en la toma de decisiones. Además, esta integración es crucial para la planificación estratégica, ya que permite a la organización anticipar cambios en el entorno y adaptarse a ellos de manera proactiva.



La Gestión de Información Financiera y Operacional es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que se encarga de transformar datos sin estructura en *insights* valiosos que orientan las decisiones estratégicas y operativas. Esta gestión abarca desde la recopilación de información hasta la creación de informes detallados que proporcionan una visión clara del estado financiero y operativo de la empresa. Una de las ventajas clave de una gestión eficiente de la información es la capacidad de integrar datos provenientes de diferentes departamentos, lo que permite una visión holística de la organización. Esto no solo facilita la alineación entre las estrategias financieras y operativas, sino que también permite detectar ineficiencias y áreas de mejora que podrían pasar desapercibidas si se consideraran de manera aislada. Además, al centralizar la información y hacerla accesible en todos los niveles de la organización, se promueve una cultura de transparencia y colaboración, donde cada unidad puede tomar decisiones basadas en datos concretos, alineándose mejor con los objetivos globales de la empresa. La gestión de la información también juega un papel crucial en la mitigación de riesgos, ya que permite una rápida identificación de desviaciones con respecto a los planes originales, posibilitando la implementación de medidas correctivas antes de que se conviertan en problemas significativos. Por otro lado, el uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis predictivo, está revolucionando la gestión de la información financiera y operacional, ofreciendo predicciones más precisas y personalizadas que permiten a las empresas no solo reaccionar ante cambios, sino también anticiparse a ellos y aprovechar nuevas oportunidades en mercados volátiles.

### 3.6 Literatura recomendada para profundizar en todos estos aspectos

A continuación, se presenta un listado de artículos de gestión orientados a profundizar en los diversos aspectos estudiados en Contabilidad de Gestión.

- Melgarejo, M.; Rodríguez, C.; Torres, J. (2022). Effects of the adoption of management control practices on profitability: evidence from Latin America. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, (51)1, 1-20.
- Heitger, AA.; Heitger, DL.; Heitger, LE. (2021). Driving Performance in the Retail and Banking Industries: The Consequences of Dysfunctional Management Control Systems at W.T. Grant and Wells Fargo. *Issues in Accounting Education*, 36(2), 64-91.
- Warren, JD; Moffitt, KC; Byrnes, P. (2015). How Big Data Will Change Accounting. *Accounting Horizons*, (29)2, 397-407.
- de Aguiar, AB; Teixeira, AJC; Nossa, V; Gonzaga, RP. (2012). Association Between Management Incentive Systems and Management Accounting Practices. *RAE-Revista de Administracao de Empresas*, 52(1), 40-54.
- Casas-Arce, P; Cheng, MM; Grabner, I; Modell, S. (2022). Managerial Accounting for Decision-Making and Planning. *Journal of Management Accounting Research*, 34(1), 1-7.
- Löffler, C. (2019). Divisionalization and domestic transfer pricing for tax considerations in the multinational enterprise. *Management Accounting Research*, 45.
- La Paz, A; Gracia, D; Vásquez, J. (2020). Matching the Controller Role: Individuals vs Companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1411-1431.





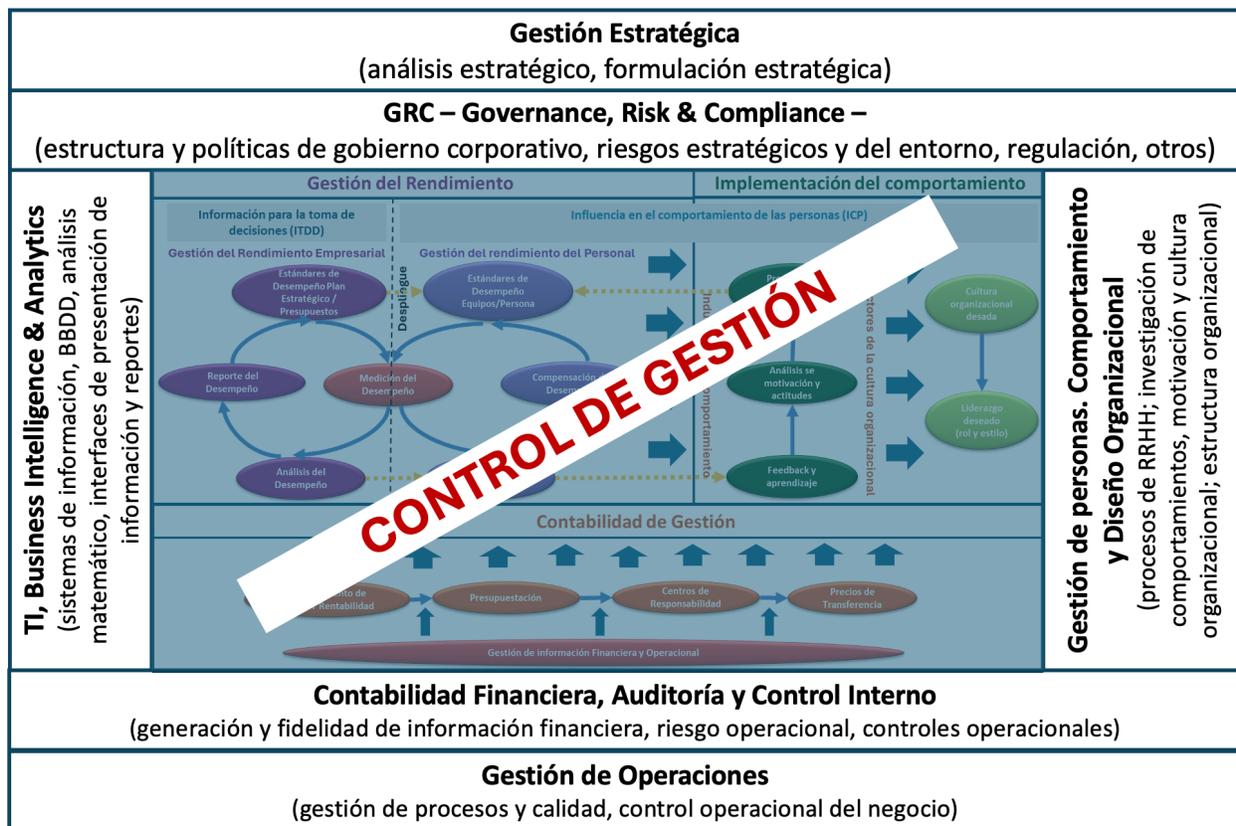


# **4. FRONTERAS DEL CONTROL DE GESTIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS**



#### 4. FRONTERAS DEL CONTROL DE GESTIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS

La siguiente figura muestra un modelo de integración de disciplinas alrededor del Control de Gestión que incluye áreas relacionadas con el desarrollo estratégico, gobierno corporativo, los riesgos estratégicos y el cumplimiento normativo (GRC - *Governance, Risk & Compliance*), las tecnologías de información y el *business analytics*, la contabilidad financiera, auditoría y control interno, entre otras disciplinas.



En los bordes de este modelo, se identifican varias disciplinas que se encuentran, según los autores de este cuaderno de clases, en la frontera del Control de Gestión.

##### 4.1 Gestión Estratégica

Esta disciplina se encarga de analizar estratégicamente el entorno de la organización, haciendo un análisis de sus cambios y tendencias, donde sea factible identificar oportunidades y amenazas, y formular estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica la toma de decisiones clave sobre la dirección a seguir, la asignación de recursos y la implementación de planes de acción.

El Control de Gestión se nutre de esta área al proporcionar información relevante para la toma de decisiones estratégicas y al monitorear el desempeño de la ejecución estratégica.

El análisis estratégico que realiza esta disciplina permite identificar tendencias clave en el mercado, las fortalezas y debilidades de la organización, y los factores críticos de éxito (FCE).



Esta información es fundamental para que el Control de Gestión pueda alinear los indicadores de desempeño (KPIs) con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, la formulación de estrategias define los planes de acción a seguir, y el Control de Gestión juega un papel importante en el monitoreo y la evaluación de la implementación de estas estrategias, identificando posibles desviaciones y proponiendo ajustes oportunos.

#### 4.2 GRC - Governance, Risk & Compliance

Esta disciplina se enfoca en el gobierno corporativo, la gestión de riesgos estratégicos y el cumplimiento normativo. Abarca aspectos como la estructura de gobierno, las políticas y procedimientos internos, la identificación y mitigación de riesgos clave, y el cumplimiento de leyes, regulaciones y otros requisitos externos.

El Control de Gestión interactúa con esta área al proporcionar información sobre el desempeño organizacional, la efectividad de los controles internos y la gestión de riesgos. El gobierno corporativo establece las pautas y la estructura de toma de decisiones dentro de la organización, lo cual influye directamente en los sistemas de control y rendición de cuentas que implementa el Control de Gestión.



Asimismo, la identificación y gestión de riesgos estratégicos y del entorno es fundamental para que el Control de Gestión pueda diseñar e implementar controles efectivos que mitiguen dichos riesgos. Por otro lado, el cumplimiento normativo y regulatorio impacta en los procesos y procedimientos que el Control de Gestión debe considerar para garantizar la integridad de la información y el adecuado funcionamiento de los controles.

En la actualidad, son muchos los cambios en cuanto a la obligatoriedad que tienen las empresas por cumplir con criterios de *Compliance* y de gestión de riesgos, de ahí la importancia de considerar en los Sistemas de Control de Gestión todos los ajustes que sean necesarios según mercado o industria en que opere la empresa.

### 4.3 Contabilidad Financiera, Auditoría y Control Interno

Esta disciplina se enfoca en la generación y confiabilidad de la información financiera, la gestión del riesgo operacional y el establecimiento de controles operacionales. Incluye la elaboración de estados financieros, la realización de auditorías y la implementación de sistemas de control interno.

El Control de Gestión se apoya en la contabilidad para usuarios externos al utilizar la información financiera y los resultados de las auditorías para el análisis y la toma de decisiones. La generación de información financiera confiable y oportuna es la base para que el Control de Gestión pueda realizar análisis de desempeño, presupuestos y proyecciones.



Además, los resultados de las auditorías internas y externas proporcionan valiosos insumos para que el Control de Gestión identifique áreas de mejora en los sistemas de control y en la eficiencia de los procesos. Por otro lado, el establecimiento de controles internos sólidos contribuye a la integridad de la información utilizada por el Control de Gestión, fortaleciendo la confiabilidad de los datos y la toma de decisiones.

### 4.4 Gestión de Operaciones

Esta disciplina se centra en la gestión de los procesos y la calidad, así como en el control operacional del negocio. Implica la optimización de los flujos de trabajo, la mejora continua de los procesos y la implementación de controles operacionales eficaces.

El Control de Gestión interactúa con esta área al monitorear y analizar los indicadores de desempeño operativo para respaldar la toma de decisiones y la mejora continua. El Control de Gestión se nutre de la gestión de procesos y la mejora continua de la calidad, ya que le permite monitorear indicadores clave de desempeño operativo, identificar cuellos de botella y oportunidades de optimización.



Esto, a su vez, retroalimenta los esfuerzos de la Gestión de Operaciones para lograr una mayor eficiencia y productividad. Además, el Control de Gestión apoya el control operacional del negocio al proporcionar información sobre el cumplimiento de objetivos, la utilización de recursos y el impacto de las decisiones en el rendimiento de las operaciones.

#### 4.5 TI, *Business Intelligence* y *Analytics*

Esta área se enfoca en el uso de tecnologías de la información, la generación de inteligencia de negocios y el análisis de datos. Involucra aspectos como la implementación de sistemas de información, el procesamiento de datos, y el desarrollo de capacidades analíticas para respaldar la toma de decisiones.

El Control de Gestión se beneficia de esta disciplina al recibir información relevante, oportuna y confiable que le permite monitorear el desempeño de la organización, identificar tendencias y patrones, y realizar una evaluación más informada.

La implementación de sistemas de información y tecnologías habilitadoras es fundamental para que el Control de Gestión pueda recopilar, procesar y analizar datos de manera eficiente.



Además, el desarrollo de capacidades analíticas avanzadas, como la inteligencia de negocios y el análisis de datos, permite al Control de Gestión generar análisis más profundos y tomar decisiones más informadas. Por otro lado, el Control de Gestión puede retroalimentar a estas áreas al identificar necesidades específicas de información y analítica para respaldar la toma de decisiones y la mejora continua.

#### 4.6 Gestión de Personas, Comportamiento y Diseño Organizacional

Esta disciplina abarca la gestión del capital humano, la comprensión del comportamiento organizacional y el diseño de la estructura y los procesos internos. Incluye áreas como la selección y desarrollo de personal, la gestión del rendimiento, la motivación y el liderazgo, así como el diseño de roles, equipos y procesos de trabajo.

El Control de Gestión interactúa con esta área al proporcionar información sobre el desempeño y la eficiencia del personal, además de recibir retroalimentación sobre cómo los factores organizacionales y de comportamiento pueden influir en los resultados y el cumplimiento de los objetivos.



Así, se beneficia de la comprensión del comportamiento de las personas y los equipos dentro de la organización, ya que esto le permite diseñar sistemas de incentivos, esquemas de reconocimiento y programas de desarrollo que impulsen el compromiso y el desempeño del personal. Además, el diseño de la estructura organizacional y los procesos de trabajo influyen en la efectividad de los controles y la rendición de cuentas (*accountability*), por lo que el Control de Gestión debe considerar estos factores al implementar sus herramientas y mecanismos.

Estas seis disciplinas que se exponen en este cuaderno de clases, consideradas en la frontera del Control de Gestión, aportan información, metodologías y enfoques que permiten fortalecer la toma de decisiones, la medición del desempeño y la mejora continua dentro de la organización. El diálogo y la integración entre estas áreas son fundamentales para que el Control de Gestión pueda desempeñar su función de manera más efectiva y contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

La figura se resumen en el siguiente esquema:

- La **Gestión Estratégica**, a través del análisis y la formulación, dirige la adaptación organizacional y la búsqueda de acciones para aprovechar las oportunidades. Sus ideas son:

- Análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas.
- Formulación de estrategias alineadas con los objetivos organizacionales.
- Adaptación proactiva ante cambios del entorno.

- **Governance, Risk & Compliance (GRC)** busca que la organización opere sólidamente, gestionando riesgos estratégicos y cumpliendo las reglas internas y externa. Sus ideas son:

- Desarrollo de políticas de gobierno corporativo.
- Identificación y gestión de riesgos estratégicos y del entorno.
- Cumplimiento con regulaciones y normativas.

- **Contabilidad Financiera, Auditoría y Control Interno:** Garantiza la generación precisa de información financiera y el control operacional para mitigar riesgos. Sus ideas son:

- Generación y fidelidad de la información financiera.
- Mitigación de riesgos operacionales a través de controles internos.
- Auditoría continua para asegurar la integridad financiera.

- **Gestión de Operaciones:** Optimiza la gestión de procesos y la calidad, asegurando el control operacional y eficiencia en el negocio. Sus ideas principales son:

- Gestión y mejora continua de procesos.
- Control operacional para mantener la eficiencia.
- Aseguramiento de la calidad en productos y servicios.

- **TI, Business Intelligence y Analytics:** Utiliza tecnología de información y análisis de datos para impulsar la toma de decisiones informadas y el rendimiento empresarial. Sus ideas principales son:

- Implementación de soluciones de TI para mejorar la eficiencia.
- Uso de *Business Intelligence* para extraer *insights* clave.
- Análisis de datos predictivo para anticipar tendencias.

- **Gestión de Personas, Comportamiento y Diseño Organizacional:** Enfocada en la alineación de las personas y la cultura y los objetivos estratégicos. Sus ideas son:

- Desarrollo de una cultura organizacional alineada con los objetivos.
- Gestión del comportamiento organizacional para mejorar el rendimiento.
- Diseño organizacional que favorezca la agilidad y la colaboración.







# CONCLUSIONES GENERALES



## CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de este libro, hemos explorado las diversas herramientas y enfoques del Control de Gestión que se visualizan y discuten en universidades y el mundo práctico de las organizaciones, todo con el objetivo de brindar a los ingenieros, ejecutivos o responsables de Control de Gestión de la región un conocimiento práctico sobre esta disciplina.

El Control de Gestión se ha consolidado como una función fundamental para las organizaciones modernas, ya que permite alinear las operaciones diarias con los objetivos estratégicos, monitorear el desempeño, identificar áreas de mejora y respaldar la toma de decisiones. Sin embargo, su efectividad depende de la correcta implementación y el uso adecuado de las herramientas de Control de Gestión existentes.

En este sentido, queremos invitar al lector a que siga explorando en detalle diversas metodologías y técnicas clave utilizadas en la disciplina, como el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), los Presupuestos y Proyecciones Financieras, los KPIs o Indicadores Clave de Desempeño, los OKR u Objetivos y Resultados Clave, los Sistemas de Costos, entre otros. Cada una de estas herramientas aporta una perspectiva única para analizar, controlar y optimizar el desempeño organizacional. Por supuesto, todos debemos estar atentos a la aparición de nuevos enfoques, aportes y herramientas que vayan surgiendo en el ámbito profesional y académico, pues la naturaleza de las organizaciones es la búsqueda permanente de nuevos elementos que permitan cumplir de mejor forma con los objetivos de cada negocio.

Como parte del propósito de escribir este texto, hemos resaltado la importancia de alinear el Control de Gestión con otras disciplinas que se encuentran en su frontera, como la Gestión Estratégica, la Gobernanza y Gestión de Riesgos (GRC), la Contabilidad Financiera y el Control Interno, la Gestión de Operaciones, las Tecnologías de la Información (TI), el Análisis de Datos, la Gestión de Personas y el Diseño Organizacional. Por supuesto, es posible considerar otras disciplinas que también se relacionan con el Control de Gestión y es deber de cada profesional analizar su conexión. Son muchas las disciplinas no consideradas en este texto, y no por ello implica que su grado de conexión es mayor o menor, más bien tiene el sesgo de los autores de este trabajo que consideran que las que han sido mencionadas son de una relación mucho mayor. En todo contexto, esta integración de disciplinas es crucial para lograr una visión holística y tomar decisiones más informadas en nuestras empresas.

Los ingenieros o ejecutivos, en cualquiera de sus profesiones, desempeñan un papel esencial en la implementación y el desarrollo de sistemas de Control de Gestión efectivos. Especialmente en contextos de volatilidad o cambios. Estos profesionales deben adquirir un profundo conocimiento de las herramientas y enfoques presentados en este cuaderno de clases, y desarrollar habilidades en áreas como el análisis de datos, la modelación financiera, la gestión de proyectos, la comunicación efectiva y cualquier otra disciplina que tome valor en el tiempo.

Al adoptar un enfoque integral del Control de Gestión, las organizaciones podrán mejorar su capacidad de adaptación, tomar decisiones más acertadas, optimizar el uso de recursos y, en última instancia, alcanzar sus objetivos estratégicos de manera sostenible.

### ¿Cuáles serían las limitaciones de este trabajo?

Algunas de las principales limitaciones de las herramientas de Control de Gestión del Modelo 3xD serían:

- *Alcance limitado:* Si bien se busca brindar una visión amplia de las principales herramientas de Control de Gestión, es inevitable que el curso tenga un alcance limitado debido a la cantidad de temas a cubrir. Algunas herramientas o enfoques más especializados podrían quedar fuera.
- *Nivel de profundidad:* Dado el público objetivo, el curso debe equilibrar la profundidad técnica con la aplicabilidad práctica. Algunos temas podrían requerir mayor profundización para audiencias más especializadas.
- *Enfoque generalista:* Al abarcar a diferentes perfiles profesionales (Ingenieros, Comerciales, Contadores), el curso debe mantener un enfoque generalista, lo cual puede limitar la personalización para las necesidades específicas de cada grupo.
- *Actualización constante:* Las herramientas y enfoques de Control de Gestión evolucionan constantemente, por lo que el curso deberá actualizarse periódicamente para mantenerse relevante.
- *Aplicabilidad práctica:* Si bien se buscará proporcionar herramientas y conocimientos prácticos, la aplicación real en cada organización dependerá de factores como la cultura, la madurez organizacional y los recursos disponibles.

Las limitaciones mencionadas del Modelo 3xD en el contexto del Control de Gestión revelan una tensión inherente entre la amplitud y la profundidad en la educación ejecutiva. Esta tensión es un reflejo de la complejidad del mundo empresarial moderno, donde la especialización y la visión holística deben coexistir.

El alcance limitado y el nivel de profundidad señalados como restricciones son, paradójicamente, también fortalezas potenciales. Al ofrecer una visión panorámica, el modelo permite a los participantes desarrollar una comprensión integral del Control de Gestión, facilitando conexiones interdisciplinarias que podrían perderse en enfoques más especializados. Sin embargo, esto plantea el desafío de cómo proporcionar recursos adicionales para aquellos que deseen profundizar en áreas específicas.

El enfoque generalista, aunque puede parecer una limitación, en realidad refleja la realidad de muchas organizaciones donde profesionales de diversos backgrounds deben colaborar eficazmente. Esta diversidad en el aula puede fomentar un aprendizaje enriquecedor a través del intercambio de perspectivas.

La necesidad de actualización constante no es tanto una limitación como una oportunidad para mantener el modelo relevante y dinámico. Esto podría abordarse mediante la incorporación de metodologías ágiles en el diseño curricular y la creación de comunidades de práctica entre los alumnos.

Finalmente, el reto de la aplicabilidad práctica subraya la importancia de complementar la teoría con estudios de caso, simulaciones y proyectos aplicados. Esto no solo mejora la retención del conocimiento, sino que también prepara a los participantes para adaptar las herramientas a sus contextos organizacionales únicos.

## Sobre los alcances de este cuaderno de clases

Algunos alcances de las herramientas de Control de Gestión del Modelo 3xD serían:

- *Visión integral del Control de Gestión:* El curso brindará una comprensión holística del Control de Gestión, abarcando diferentes enfoques, metodologías y su integración con otras disciplinas.
- *Desarrollo de competencias clave:* Los participantes podrán adquirir habilidades relevantes para la implementación y uso efectivo de las herramientas de Control de Gestión, como análisis de datos, modelación financiera y comunicación de resultados.
- *Adaptabilidad a diferentes contextos:* Si bien el curso tendrá un enfoque generalista, se buscará proporcionar pautas y estrategias para adaptar las herramientas a diversos entornos organizacionales.
- *Mejora en la toma de decisiones:* Al dominar las herramientas de Control de Gestión, los participantes podrán apoyar de manera más efectiva los procesos de toma de decisiones en sus organizaciones.
- *Impacto en el desempeño organizacional:* La aplicación adecuada de las herramientas de Control de Gestión puede contribuir a una mejor alineación estratégica, optimización de recursos y mejora continua del desempeño.

El Modelo 3xD, con sus herramientas de Control de Gestión, ofrece un enfoque transformador para la gestión organizacional moderna. Su visión integral permite a los profesionales desarrollar una comprensión profunda y multifacética del Control de Gestión, trascendiendo los silos departamentales tradicionales. Esta perspectiva holística es crucial en un entorno empresarial cada vez más complejo e interconectado.

El desarrollo de competencias clave no solo mejora las habilidades individuales, sino que también eleva la capacidad colectiva de la organización para navegar en un paisaje empresarial en constante cambio. La adaptabilidad a diferentes contextos que ofrece el modelo es particularmente valiosa en la era de la globalización, donde las empresas deben operar en entornos diversos y dinámicos.

Quizás el alcance más significativo es el impacto potencial en la toma de decisiones y el desempeño organizacional. Al proporcionar herramientas para un análisis más profundo y una visión más clara de la realidad organizacional, el Modelo 3xD capacita a los líderes para tomar decisiones más informadas y estratégicas. Esto, a su vez, puede conducir a una mejor alineación estratégica, una asignación más eficiente de recursos y una cultura de mejora continua.

En última instancia, el verdadero valor del Modelo 3xD radica en su capacidad para catalizar un cambio organizacional positivo. Al equipar a los profesionales con las herramientas y la mentalidad necesarias para un Control de Gestión efectivo, el modelo no solo mejora el rendimiento individual, sino que también tiene el potencial de impulsar la innovación, la adaptabilidad y el crecimiento sostenible a nivel organizacional.

Con este texto se buscó establecer una base de conocimientos y habilidades en Control de Gestión, permitiendo a los participantes convertirse en profesionales más efectivos y valiosos para sus organizaciones. Esperamos que este texto haya proporcionado a los lectores las herramientas y conocimientos necesarios para convertirse en profesionales en el campo del Control de Gestión.



## Publicaciones de los autores en temas relacionados con Control de Gestión

Entre los tres autores de este libro se suman más de 80 trabajos académicos publicados en distintas revistas nacionales e internacionales, todas ellas enmarcadas en las distintas disciplinas de economía y negocios. Una selección de esos trabajos relacionados con la temática de Control de Gestión se presenta a continuación.

**Cancino, C.A.**, Grace, E. & Coronado (2024). *An Overview of Control Systems from a Business Perspective*. In the Springer Book titled: “Systems and Decision Processes in Management, Innovation, and Sustainability”. E. L. Castro et al. (eds.), *Studies in Systems, Decision and Control* 562, Springer.

**Fariás Landabur, A.** (2023). Control, Cooperación y Confianza. *Revista Contabilidad & Sistemas*, 23, 12-25.

**Fariás Landabur, A. & Cancino, C.A.** (2021). Digital Transformation in the Chilean Lodging Sector: Opportunities for Sustainable Businesses. *Sustainability*, 13(14), 8097.

**Fariás Landabur, A.** (2020). Congruencia de valores y sistemas de control de gestión. *Revista Contabilidad & Sistemas*, 18, 18-29.

**Fariás Landabur, A.** (2020). El rol de los sistemas de control en el desarrollo de la confianza organizacional. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, 5, 98-117.

Etchebarne, M.S., **Cancino, C.A.** & Merigó, J.M. (2019). Evolution of the Business and Management Research in Chile. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 19(2), 108-130.

Salazar, J.C., **Cancino, C.A.**, Guimón, J. & López, A. (2018). *Intellectual capital management and the innovation process: does one size fit all?* In *Advances in Intelligent Systems and Computing* 894, Springer.

**Cancino, C.A.** & Zurita, G.N. (2017). *A Location-based Service to support collaboration and strategic control in a Real Estate Broker*. En *Ubiquitous Computing and Ambient Intelligence*, Lecture Notes in Computer Science series, Volume 10586, Springer.

**Cancino, C.A.**, **Fariás Landabur, A.** & Coronado, F. (2016). Implementation of a Balanced Scorecard in a Non-profit Educational Foundation. *Multidisciplinary Business Review*, 9(1), 32-40.

Coronado, F. & **Cancino, C.A.** (2016). Choosing Performance Measure for Incentives Compensation: Experimental Evidence. *Personnel Review*, 45(5), 850-870.

**Cancino, C.A.** & Coronado F. (2013). Reporte no Financiero a la Gestión Empresarial: Casos del Global Reporting Initiative en Chile. *Revista de Ciencia y Tecnología de América, Interciencia*, 38(4), 1-8.

- Cancino, C.A. & Zurita, G.** (2018). Sistemas de Localización para Apoyar la Planificación y el Control Estratégico: El Caso de una Corredora de Propiedades. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 12(1), 24-34.
- Caprile, A.** (2017). Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas Prácticas para su Diseño. *Revista Contabilidad & Sistemas*, 10, 14-21.
- Cancino, C.A.** (2015). Mayor Innovación en la Cultura Empresarial. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 7(2), 32-39.
- Cancino, C.A. & Farías Landabur, A.** (2013). Instrumentos de medición de la calidad educativa en Chile: Comentarios desde el Control de Gestión. *Revista Economía y Administración*, 161, 32-37.
- Torres, E., Barra, C., Vásquez-Parraga, A. & **Farías Landabur, A.** (2013). The effects of Service Quality on Customer Trust and Satisfaction in Internet Banking. *Estudios de Administración*, 20(1), 1-36.
- Núñez, A. & **Caprile, A.** (2006). Diseño de Sistemas de Control de Gestión: Una Propuesta Metodológica de Alineación. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 2(4), 30-40.
- Farías Landabur, A. & M. Morales** (2004). Cuadro de Mando Integral: la Experiencia Chilena. *Estudios de Información y Control de Gestión*, 7, 5-26.
- Farías Landabur, A.** (2004). Evolución de los Sistemas de Medición del Desempeño y el CMI. *Revista Economía & Administración*, 148, 15-22.
- Farías Landabur, A.** (2002). Creación de Confianza: el Papel que Desempeñan los Mecanismos de Control. *Estudios de Información y Control de Gestión*, 5, 209-251.
- Farías Landabur, A.** (2001). Control de Gestión: Un Enfoque Integral. *Estudios de Información y Control de Gestión*, 5, 1-70.
- Farías Landabur, A.** (2000). Contabilidad Financiera. *Estudios de Información y Control de Gestión*, 4, 186-238.
- Farías Landabur, A.** (1998). Utilidad Operacional e Información de Mercado. *Estudios de Información y Control de Gestión*, 3, 186-238.





**CENTRO DE CONTROL DE GESTIÓN**  
[www.managementcontrol.cl](http://www.managementcontrol.cl)

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS UNIVERSIDAD DE CHILE