

DILLON, W.S. et al.: *Morphology, structure and active tectonism of northwestern Hispaniola*, Transaction 12 th. Caribbean Geological Conference Miami, Soc. Geol., august. 7 th - 11 th, 133-142 pp., 1989.

GONZÁLEZ, B. y E. VOROBOVA: «Distribución de las profundidades focales de los terremotos y su relación con su magnitud en la región de las Antillas Mayores», en: *Com. Cientif. sobre geofísica y astronomía*, no. 8, 7 pp., Academia de Ciencias de Cuba, 1989.

GUTENBERG, B. and L.F. RICHTER: *Seismicity of the Earth*. 310 pp., Princeton, New Jersey, Princeton University, 1954.

LADD, J.W. and J.S. WATKINS: *Active margin structures within the north slope of the Muertos Trench*, Geologie in Mynbouuw, vol. 57, no. 2, 250 - 260 pp., 1977.

LEWIS, J. and G. DRAPE: *Geology and tectonic evolution of northern Caribbean region*, The Geol. of North America. vol. H, The Caribbean Region. The Geol. Soc. of Am., chapter 4, 77 - 140 pp., 1990.

MANN, P. et al.: *Development of pull - apart basin*, J. of Geol., vol. 91, 529-554 pp., 1983.

MATSON, R.H.: *Caribbean structural breaks and plate movements*, Geol. Soc. of Am. Memoir, 162, 131-151 pp., 1984.

MC CANN, W. R. and W.D. PENNINGTON: *Seismicity large earthquakes, and the margin of the Caribbean Plate*, The Geol. of North Am., vol. H, The Caribbean region, The Geol. Soc. of Am., 291-305 pp., 1990.

MOLNAR, P. and L. SYKES: *Tectonics of the Caribbean and Middle America from focal mechanism and seismicity*, GSAB, vol. 80, no. 9, 1639-1684 pp., 1969.

PUBELLIER, M. and J.M. VILA: *North Caribbean Neotectonic events the Transhaitian faulting system tertiary record of an oblique transcurrent shear zone today uplifted in Hispaniola* (en prensa).

REBLIN, P.: *Mapa de anomalías de Bouguer, escala 1:500 000 de La Española*, 1972a.

—: *Mapa de anomalías de aire libre, escala 1:500 000 de La Española*, 1972b.

RODRÍGUEZ, R.: «Sismotectónica del área del Caribe; en especial de la región de la isla de La Española y la necesidad de su zonificación», en: *Sodosmíca*, año 3, no. 2, 77-97 pp., 1983.

STRAHLER, A.: *Geografía física*, Ed. Omega, S. A., Barcelona, 1975.

VALDÉS, J. L. y otros: *Sistema de procesamiento de imágenes e información bidimensional IMAG - PC V 1.2*, Manual de Usuario Softel, ACC, 105 pp., La Habana, 1990.

Acerca de la definición de Control de Gestión empresarial

Ing. Maritza Hernández Torres
Ing. Rubén Santiago Herrera
Dr. Ing. José Israel Rodríguez Domínguez*

Facultad Ingeniería Industrial, ISPJAE, La Habana
* Dpto. de Metalurgia, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa

RESUMEN: En el artículo se hace una reflexión acerca del contenido y el alcance del Control de Gestión, mostrando cómo varía según los autores, con el transcurso del tiempo y con el cambio de las condiciones del entorno y de la competencia industrial.

ABSTRACT: In this work, a reflection is made about the content and the scope of the Controlling, which depends of the point of view of the authors. The developing of this concept shows the changes of the environment and the conditions of the industrial competition.

INTRODUCCIÓN

Según García (1975) el Control de Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas. (6)

Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (1)

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve Goldratt (1990) desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOG), precisando que el Control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado? (13)

Según Hüge y Jordan (1995) el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión, y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados. (9)

Si continuáramos citando autores se comprobaría que la definición de CG no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Algunos autores diferencian el término *Gestión* del de *Control de Gestión*; otros se refieren a estos términos indistintamente, también aparece el CG contenido en el término de gestión, y más recientemente se encuentra bajo la denominación de *controlling*.

DESARROLLO

Acerca de la definición de Control de Gestión (CG)

Repasando diferentes definiciones sobre Control de Gestión se observa que:

- Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la Gestión, o sea, el grado en que los resultados de la Gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos. (6) (10) (1) (8) (12) (2) (3) (9)
- El Control de Gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupues-



tos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

- Se distingue una diferenciación entre el concepto de Gestión, Control de Gestión y la Función de Control, pero no se observa la misma precisión al establecer su fronteras. Algunos consideran que el Control de Gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha (6) (2) (9); otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación (13), para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado. (5)

En este marco se considera que la Gestión comprende todos los procesos descritos anteriormente, puesto que constituyen la vía para concretar y alcanzar la política general de la empresa, y por ende incluye al Control de Gestión como su herramienta para evaluar si las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan a los objetivos. También se considera que el Control de Gestión no debe ser reducido a la Función de Control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al Control de Gestión.

- Pocos autores como Goldratt llaman la atención sobre el papel de la Gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de Control de Gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía, pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales. (8)

- Resulta contrastante que en todas las definiciones se asocia al CG con la noción de *medir* y, sin embargo, una de las problemáticas no resueltas en lo referente a los SCG son los sistemas de información, que se quedan en la superficie o en lo global. Muchos SCG son buenos para asignar tareas y recursos por departamentos, pero ineficientes para evaluar si el desempeño local contribuye o no al desempeño de la organización.

- La gran mayoría de la bibliografía consultada identifica explícita e implícitamente al CG con el control económico solamente, basado en la ventaja de la homogeneidad que ofrecen las medidas monetarias.

Aquí se considera que el CG debe ofrecer información homogénea en la medida que asciende en la pirámide de información para ofrecer información agregada sobre estados o resultados pero cuando se avanza en sentido contrario, lo que se maneja es información sobre decisiones, algunas tan directas y heterogéneas como lo son las relativas a los procesos sobre los que actúan. En estas condiciones, la problemática a resolver por el CG es servir de puente entre los resultados

económicos y las decisiones que se toman sobre los procesos físicos de la empresa, poniendo de manifiesto sus vínculos funcionales.

- En la mayoría de las definiciones de Gestión y Control de Gestión consultadas, no se especifica quién es el sujeto de dirección (6) (10) (1) (8) (12) (9) y cuando lo hacen se refieren a los *managers* o directivos (1) (5) denotándose un enfoque tradicional del Control de Gestión donde el personal es considerado como un recurso más de la producción, cuya utilización debe ser calculada al menor costo posible; los trabajadores no se ven formando parte efectivamente del sistema, ni participan de forma activa en el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, sólo a través de la implicación de todo el personal, una empresa puede dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que le plantea hoy el cambio de entorno.(3) Pierden competitividad aquellas organizaciones que mantienen una división entre los que piensan y controlan; se abren paso las organizaciones inteligentes «*learning organizations*» que se basan en el aprendizaje y la gestión del conocimiento, lo que equivale a que los recursos humanos se conviertan en el principal factor diferenciador en el actual contexto.

- Hasta la década de 1970, es una tendencia considerar al CG como verificación de lo realizado, más que un proceso de aprendizaje y mejoramiento permanente del desempeño.

- Algunos autores enfatizan al CG subordinado a la planificación estratégica. (1) (5) (12) Aspecto muy importante si de entornos turbulentos se trata, puesto que la Gestión sólo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.

- La consideración anterior conduce a otra muy importante y es que la Gestión y el CG subordinados el planteamiento estratégico ofrecen una visión dinámica, de cambio en el diseño de los SCG, los cuales deben modificarse a la velocidad con que cambian las estrategias. A esto Lorino le llama «el problema de la coherencia entre la estrategia y las reglas de Gestión». (12)

Dimensiones del Control de Gestión

El Control de Gestión se mueve en dos dimensiones: la dimensión estratégica y la dimensión operativa (ver Figura 1).

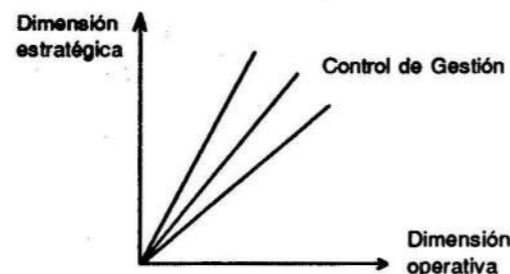


FIGURA 1. Dimensiones del Control de Gestión.

La dimensión estratégica entraña un cambio de posicionamiento de la empresa en relación con el entorno, como una ruptura o salto cualitativo. La dimensión operativa marcha por una vía de mejoramiento incremental

y está dirigida a reforzar el posicionamiento estratégico de la empresa. En la Tabla 1 se listan las principales variables que diferencian a la dimensión estratégica de la dimensión operativa del CG.

TABLA 1. Dimensiones del Control de Gestión, variables y características

Variable	Control de Gestión estratégico	Control de Gestión operativo
Objetivo	Determinar los objetivos estratégicos de la empresa y las estrategias para lograrlos.	Implementar las estrategias, donde las actividades concretas contribuyen a cumplir las metas u objetivos de la organización. Establece objetivos y políticas a corto plazo.
Horizonte	Largo plazo (más de un año).	Corto plazo (un año o menos).
Nivel de dirección	Alta dirección.	Niveles intermedios (centro de responsabilidad) y de línea.
Naturaleza de cambio	Radical, significa una ruptura, cambio de la posición estratégica de la empresa.	Perfeccionamiento organizativo con cambios incrementados.
Tipos de decisiones	Estratégicas: son las más trascendentales en la marcha de la empresa, afectan a la organización en su conjunto. Perspectiva global que establece objetivos "transversales" que comprometen durante el largo plazo a los recursos de la organización. Estructurales: dotan a la empresa de los recursos de que precisa para poder implementar la estrategia. Son decisiones de mediano-largo plazo: de localización, de dimensión, estructura financiera y organizativa.	Se refiere al corto plazo, permiten concretar la estrategia al quehacer diario y la traducen en objetivos locales que posibiliten el logro de los objetivos transversales planteados a largo plazo.
Orientación	Orientado a la competencia, al cliente "aforan potenciales propios".	Rentabilidad de la operación "hacer las cosas lo mejor posible".
Actividad a controlar	Resultados globales	Desviaciones presupuestarias y operaciones realizadas respecto a estándares técnicos.
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado, cuantificado en valor y unidades físicas.
Punto de partida	Análisis del entorno y de la organización	Planificación estratégica e información interna; estándares técnicos.
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva.	Interna, financiera, técnica.
Confiable de la predicción	Baja	Alta
Herramientas	Análisis estratégico, Análisis de la cadena de valor, Contabilidad Estratégica, ABM y ABC, Análisis económico, Reingeniería, Benchmarking	Mejoramiento continuo, ABC Matriz OVAR, Contabilidad, Presupuestos, Benchmarking, Reingeniería, Costo objetivo e Ingeniería del valor, Análisis económico.

El problema de la coherencia entre estrategia y Control de Gestión

Igualmente se considera de vital importancia destacar la relación de interdependencia existente entre ambas dimensiones (con preeminencia de la dimensión estratégica): si el posicionamiento estratégico de la empresa está errado, el perfeccionamiento interno u operativo no sirve; y en el otro sentido, si se define la estrategia adecuada pero se trata de desplegarla en la organización sobre la base de sistemas de CG viejos, con objetivos locales y reglas de gestión obsoletas, la estrategia fracasa

porque en la práctica se están persiguiendo otras estrategias implícitas y diferentes a la enunciada. En la Figura 2 se ilustra que esta concordancia no se produce espontáneamente.

Por lo tanto, los sistemas de Control de Gestión deben estar concebidos para poner en práctica la estrategia en toda la organización, o de lo contrario se convierten en un freno porque el proceso de toma de decisiones se basa en herramientas de control obsoletas que persiguen objetivos locales diferentes a los declarados.



FIGURA 2. El problema de la coherencia entre la estrategia y el sistema de Control de Gestión.

El concepto de Controlling

Ya a partir de 1990 aparece el término de *controlling* (4) en Alemania, España y Estados Unidos. El salto cualitativo no está en la definición misma de Control de Gestión, sino en lo que enfatiza ahora la literatura bajo este término de *controlling*: las nuevas características que debe presentar el Control de Gestión ante el cambio radical que está operándose en los modelos de perfeccionamiento empresarial. Kupper (1992) lo ve como un medio de coordinación de las numerosas partes del sistema de *management*. (11) Pacher-Theinburg (1992) subraya la significación del *controlling* por la integración alcanzada entre las funciones de planificación y control. (13) García Echevarría (1994) resalta tanto su dimensión estratégica y global de la empresa, como su dimensión específica en la función que se dirige. El *controlling* como el Control de Gestión orientado más hacia el futuro que al pasado y donde se ve fundamentalmente a la empresa desde afuera de sí misma, integrada con el cliente y la competencia. (7)

MOA

La ciudad del níquel

LE OFRECE
LA POSIBILIDAD
QUE Ud. ESPERA

CONCLUSIONES

El Control de Gestión es un elemento diferenciador o ventaja competitiva que se materializa en el sistema de Control de Gestión concreto de cada empresa a condición de que su enfoque, procedimientos y herramientas evolucionen a la misma velocidad que lo hacen las empresas en su interacción con el entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ÁLVAREZ, J. y F. BLANCO: «La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua», *Revista Técnica Contable*, pp. 20, 1993.
2. AMAT, J.: «La importancia del Control de Gestión en el proceso directivo», *Rev. Novamáquina*, no. 149, pp. 135, mar., 1989.
3. COLECTIVO DE AUTORES: *STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad*, Ed. Biblioespasa, pp. 455, Barcelona, 1995.
4. *Decision Making and Controlling*, cap. 8 de un texto fotocopiado.
5. FREJE, A. y S. RODRÍGUEZ: *Control de Gestión*, Ed. IEE S.A., Madrid, 1993.
6. GARCÍA, L.: *El Control de Gestión*, 2da edición, Ed. INDEX, Madrid, 1975.
7. GARCÍA, E.: «El *controlling* moderno: base del management», *Rev. Alta Dirección*, no. 176, pp. 77, jul.-ago., España, 1994.
8. GOLDRATT, E.: *El síndrome del pajar. ¿Cómo extraer información del océano de datos?*, Ed. Castillo Monterrey, Nuevo León, México, 1992.
9. JORDÁN, H.: *El Control de Gestión*, DEADE, Comisión Europea, 1995/1996.
10. KOONTZ, H.: *Elementos de Administración* [s.e.].
11. KUPPER, H.: «Logistik-Controlling», *Rev. Controlling Heft*, 3, pp. 124-132, may.-jun., 1982.
12. LORINO, P.: *El Control de Gestión estratégico. La gestión por actividades*, Ed. Alfaomega-Marcombo, España, 1993.
13. PACHER, F.: «Integriertes Logistik-Controlling in einen Unternehmen der Elektronikbranche», *Rev. Controlling Heft*, pp. 20-26, ene.-feb., 1992.



19 al 21 de mayo de 1998
Moa, Holguín, Cuba

El Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, conjuntamente con otras prestigiosas instituciones científicas y empresas del país, convoca a la Primera Conferencia Internacional de Aprovechamiento de Recursos Minerales CINAREM'98 que se celebrará en los días comprendidos del 19 al 21 de mayo de 1998, en la ciudad de Moa, Holguín Cuba.

La República de Cuba posee una de las mayores reservas de minerales níquelíferos, distribuidos por todo el país en más de 90 yacimientos, además cuenta con importantes reservas de Cobalto, Cobre, Hierro, Cromo, Oro, Wolframio y de minerales no metálicos tales como: Zeolita, Mármol, Caolín, Yeso, Calizas y otras que garantizan una explotación estable por más de 200 años.

CINAREM'98 será el marco idóneo para el intercambio de experiencias entre especialistas de Cuba y el mundo, para la adquisición de revistas especializadas, softwares, ofertas de asesoría y transferencia tecnológica, firmas de convenios y visitas a lugares históricos y turísticos de incalculable belleza.

Presentación de los trabajos:

El plazo de admisión de los resúmenes será antes del 28 de enero de 1998. Su extensión no debe exceder las 250 palabras y estar encabezados por el título, nombres y apellidos de los autores, afiliación y dirección. Al final, los autores deben indicar a cuál de las comisiones del evento está asociado su trabajo.

Los resúmenes deben estar impresos en hoja de papel blanco A4. El trabajo completo en forma de artículo será enviado a más tardar el 30 de abril de 1998. La Comisión Técnica del Evento se reserva el derecho de su publicación en la *Revista Minería y Geología*, dándosele a conocer a su autor (s) en el momento de su publicación.

El programa de estudiantes incluye las actividades antes mencionadas y propiciarán un intercambio entre estudiantes de más de 20 países, además, tendrán opciones de actividades deportivas, culturales, excursionismo, dancing-light y otras actividades recreativas.

Acceso a Cuba

A través de las agencias de viaje con destino a Cuba que son coordinadas con MERCADU S.A. usted obtendrá las condiciones óptimas para su viaje hasta la ciudad de Moa; o en su defecto hasta Holguín o Santiago de Cuba, de donde lo trasladaremos hasta la sede del evento sin costo adicional.

Para resolver sin dificultades este problema diríjase a:

Lic. Roberto Rosado Delgado
Viajes Especializados e Intercambio
Académico-Profesional
Tel.: (53) (actividades 7) 333893/ 33087/
333273
Fax: (53) (7) 333028 ó 333090
Telex: 5 12130 Mercadu cu.

El costo de estadía del evento es de \$ 290.00 (3 días) en hotel clase turística A que incluye: alojamiento en habitaciones dobles, alimentación Plan MAP (desayuno y cena diarios); transfer a las actividades oficiales del programa, city tour; servicios de asistencia al visitante y servicios de guías especializados.

Para su inscripción al evento diríjase a:

Dr. Alfredo L. Coello Velázquez
ISMM, Moa 83 329, Holguín, Cuba
Tel.: (53) (24) 6 6678; (53) (24) 6 6234
(53) (24) 6 4476
Fax: (53) (24) 6 2290