Revista
CONTABILIDAD & SISTEMAS

FACULTAD ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

contabilidadysistemas.cl
contacto@contabilidadysistemas.cl

Revista CONTABILIDAD & SISTEMAS

Revista
CONTABILIDAD & SISTEMAS

Volumen XXIII
I Semestre 2023
Una publicación del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información.
ISSN: 0718-1434

FACULTAD ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Control de Gestión en el entorno BANI

En esta edición: Entrevista al Dr. Jorge Niño Trepat • Control, Cooperación y Confianza • Propuesta de un sistema para la gestión de proyectos en instituciones de educación superior • La planificación y el Control de Gestión como pilar en las organizaciones • Alineamiento organizacional y Control de Gestión en la perspectiva del modelo Delta • Fortaleciendo el Control de Gestión a través del alineamiento de las personas • Gestión y alineamiento de KAME ERP a través de su Cuadro de Mando Integral (CMI).

POSTGRADO ECONOMÍA Y NEGOCIOS UNIVERSIDAD DE CHILE

Magíster en CONTROL DE GESTIÓN Weekend

INICIO: Marzo 2024

POSTULACIONES ABIERTAS

Aprende sobre modelos de control de gestión, planificación estratégica y gestión de procesos, planificación y control financiero, comportamiento organizacional y más.

CLASES
Viernes de 17:30 a 21:30 h
Sábado de 9:00 a 18:00 h, dos veces al mes.

DURACIÓN
4 semestres.

LUGAR
FEN UCHILE
Diagonal Paraguay 257, Santiago.

VALOR
485 UF (valor UF se congela al momento de la matrícula).

Opción de viajes internacionales y experiencias globales.

MÁS INFORMACIÓN
Dirección: Diagonal Paraguay 257, Edificio Z, 1° piso
Teléfono: (562) 2 977 2172
Mail: contacto@fen.postgradouchile.cl

postgradouchile.cl

7 años ACREDITADA Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación, Vinculación con el medio, Docencia de Postgrado. Hasta Diciembre 2025

ASSOCIATION AMBA ACCREDITED

AACSB ACCREDITED

Revista CONTABILIDAD & SISTEMAS

Normas de Presentación de los Artículos

1. Los artículos deberán ser originales e inéditos y podrán ser elaborados por autores individuales o por equipos de investigación chilenos o extranjeros, y deberán ser escritos en español, inglés o portugués. Si son seleccionados, se publicarán en el idioma en el que fueron originalmente presentados.

2. No podrán presentarse trabajos que simultáneamente se hayan enviado para su publicación en otras revistas.

3. Todos los trabajos irán acompañados de una hoja separada, en la que se indicarán los siguientes datos:

   a) El título del trabajo.

   b) El nombre y apellidos del autor/es, indicando a continuación lo siguiente:Grado/s académico y Universidad donde lo obtuvo; Título/s profesional y Universidad donde lo obtuvo; Jerarquía académica y actividad universitaria.

   c) La dirección para la correspondencia (correo electrónico), en el caso de más de un autor, ésta deberá ser la del primer firmante del trabajo.

   d) La fecha de elaboración del trabajo.

   e) Un resumen del trabajo en un máximo de 20 líneas con espaciado simple, que deberá escribirse en español. Este resumen deberá referirse al objeto y fines del trabajo, los antecedentes y el planteamiento; la metodología y las conclusiones generales.

4. El artículo deberá remitirse a la coordinación de la revista, al correo electrónico **cancino@fen.uchile.cl,** acompañado de una carta dirigida a la dirección autorizando la publicación del artículo. El Director de la revista confirmará por escrito la recepción del artículo y posteriormente deberá confirmarse la aceptación y publicación del artículo. Los artículos serán sometidos a la consideración del Comité Editorial.

5. Los trabajos deberán ceñirse a la siguiente presentación:

   a) Se enviarán en formato carta, escritos en Microsoft Word actualizado y con una extensión máxima, incluidos los resúmenes iniciales, cuadros, anexos y bibliografía, de 8.000 palabras.

   b) Se presentarán, configurados a espacio sencillo y con márgenes de 2,5 cm tanto el superior como el inferior y de 3 cm los laterales izquierdo y derecho, por un solo lado de la hoja.

   c) Se sugiere considerar como máximo tres niveles de subtítulos, distinguiéndolos en orden de subordinación mediante la notación I, A, a, correspondiente a los conceptos de principal, intermedio y secundario.

   d) Las referencias bibliográficas en el texto deberán indicarse, al final del artículo, en numeración correlativa, el primer apellido del autor, texto, año de publicación y páginas de referencia.

   e) Las notas al pie de página han de restringirse al mínimo posible y enumerarse correlativamente, con la referencia "Notas", escritas a espacio sencillo, en lo posible sin fórmulas matemáticas.

   f) Los anexos se numerarán correlativamente.

   g) Las fórmulas matemáticas deberán ser numeradas en forma secuencial, con números árabes entre paréntesis y alineados con el margen derecho. Si es necesario, podrá presentarse en un anexo aparte la derivación detallada de una fórmula.

   h) Los cuadros y gráficos se presentarán numerados correlativamente, con inclusión de fuente de datos e información necesaria.

6. La bibliografía o lista de referencias deberá incluir todos los trabajos citados, y seguirá el orden alfabético por apellido del autor y nombre completo, sin omitir ningún dato bibliográfico. En el caso específico de las citas de trabajos aparecidos en publicaciones periódicas, se encarece indicar volumen, número (entre paréntesis) período o mes, según corresponda. Los libros y obras asimilables a tal condición (tesis, actas, informes) se citarán indicando, además, número de la edición, ciudad de edición, institución o casa editora. Al citar trabajos incluidos en obras colectivas o recopilaciones, se deberá incluir adicionalmente nombre (s) del editor (es), así como el título de la obra global.

CONTENIDOS

4 **Editorial**
Dr. Christian Cancino del Castillo
Director Responsable Revista Contabilidad y Sistemas.

6 **Palabras del Director del DCS**
Ariel La Paz Lillo
Ph.D. Director Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, Universidad de Chile.

8 **Entrevista**
Los sistemas de Control de Gestión
Jorge Nino Trepat
Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad Autonoma de Madrid, Académico Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez.

12 **Artículo**
Control, Cooperación y Confianza
Antonio Farías Landabur
Ph.D. in Management, IESE Business School.
Profesor Asociado Docente, Universidad de Chile.
Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile.

27 **Artículo**
Propuesta de un sistema para la gestión de proyectos en instituciones de educación superior
Camila Bustos
Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile Contador Auditor, Universidad de Chile.
Liliana Neriz
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Autónoma de Madrid.
Francisco Ramis
Ph.D. en Ingeniería Industrial y Sistemas, Georgia Institute of Technology, Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ingeniería Universidad del Bío-Bío.

42 **Opinión**
La planificación y el Control de Gestión como pilar en las organizaciones
María Angélica Piñones Santana
Directora del Magíster en Planificación y Control de Gestión, Universidad de Valparaíso.

47 **Opinión**
Alineamiento organizacional y Control de Gestión en la perspectiva del modelo Delta
Rolando Urrutia
Supply Chain Lead, Yara International.
Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile.

52 **Opinión**
Fortaleciendo el Control de Gestión a través del alineamiento de las personas
Rodrigo Villalobos
Doctor en Planificación e Innovación Educativa, Universidad de Alcalá.
Director de Carreras de Administración y Negocios DuocUC, San Carlos de Apoquindo.

57 **Volver a lo Básico**
Gestión y alineamiento de KAME ERP a través de su Cuadro de Mando Integral (CMI)
Manuel Concha
CEO en Kame.
Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile.
PDE, Ese Business School, U. de los Andes.

Revista
CONTABILIDAD & SISTEMAS

Representante Legal
José de Gregorio, Ph.D. en Economía, Massachusetts Institute of Technology (MIT). Decano Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.

Director Responsable
Christian Cancino del Castillo, Doctor en Economía y Empresas, Universidad Autónoma de Madrid. Profesor Asociado, Universidad de Chile.

Comité Editorial
Doctor Jaime Miranda Pino, Universidad de Chile; PhD Verónica Fuentes, Universidad de Chile; PhD Claudio Bonilla, Universidad de Chile; Ms. Esteban Olivares, Universidad de Chile.

Coordinador
Siomar Pérez Barra, Universidad de Chile.

Comité Científico
Doctor Alejandro Cataldo Cataldo, Universidad de Talca, Chile; Ph.D. Freddy Coronado Martínez, Universidad de Chile, Chile; Doctor José Guimón de Ros, Universidad Autónoma de Madrid, España; Doctor Julio Hernández, Universidad de Piura, Perú; Ph.D. Ariel La Paz, Universidad de Chile, Chile; Doctor Sigifredo Laengle, Universidad de Chile, Chile; Doctor Darío Milesi, Universidad Nacional del General Sarmiento, Argentina; Doctora Liliana Neriz Jara, Universidad de Chile, Chile; Ph.D. Alicia Núñez Mondaca, Universidad de Chile, Chile; Doctor Juan Carlos Salazar Elena, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Equipo de Apoyo Revista
Marcela López, Relacionadora Pública DCS, Universidad de Chile; José Moya, Jefe de TI e Inteligencia de Clientes DCS, Universidad de Chile; Sandra Vacca, Coordinadora de Comunicaciones.

La Revista Contabilidad y Sistemas es editada por el **Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información** de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La Revista es de publicación semestral y su objetivo es divulgar artículos académicos y profesionales en las áreas de interés del Departamento, esto es Sistemas de Información, Contabilidad, Control de Gestión, Auditoría y Tributación. La publicación de la revista fue autorizada por la Universidad de Chile por Decreto Exento N° 0043027 de 16 de noviembre de 2004 y por Decreto Exento Nº 0014798 de 28 de abril de 2015

Diseño y Diagramación
Ágora Diseño Valparaíso.

Editorial

Revista
CONTABILIDAD & SISTEMAS

En un mundo caracterizado por un entorno de Fragilidad, Ambigüedad, No-Linealidad e Incertidumbre (acrónimo de BANI, en inglés), estudiar y comprender las temáticas modernas de Control de Gestión es esencial, para que las organizaciones puedan navegar con éxito ante este escenario de cambios. En este contexto, las prácticas tradicionales de gestión ya no son suficientes, para enfrentar los desafíos emergentes y las dinámicas impredecibles, que afectan a los mercados, la tecnología y la sociedad.

Christian A. Cancino del Castillo
Director Revista Contabilidad y Sistemas.

El Control de Gestión en tiempos BANI implica adoptar un enfoque más ágil y adaptable, basado en la captura y análisis constante de datos en tiempo real, y en la capacidad de tomar decisiones informadas y flexibles. Las metodologías tradicionales, que se basan en pronósticos a largo plazo y en la estabilidad del entorno se vuelven inadecuadas frente a la volatilidad y la incertidumbre, que caracteriza a este nuevo paradigma.

Comprender y aplicar las temáticas modernas de Control de Gestión permitirá a las organizaciones anticipar cambios disruptivos, identificar oportunidades emergentes y mitigar riesgos potenciales. Aquellas organizaciones que logren abrazar la incertidumbre y desarrollar su capacidad de adaptarse serán las que prosperen en un futuro cada vez más desafiante y lleno de oportunidades.

Esta nueva edición de nuestra Revista Contabilidad y Sistemas, la número XXIII, se hace cargo de conocer distintas opiniones, miradas y experiencias de académicos y profesionales expertos en Control de Gestión, para que cada lector conozca, interprete y debata junto los suyos, las oportunidades que entrega el conocimiento de los Sistemas de Control de Gestión en sus empresas.

Quiero agradecer a los académicos del Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS), especialmente a los que pertenecen al Centro de Control de Gestión (https://ccg.uchile.cl/), por sus valiosos aportes, al igual quea toda la red de colegas que nos aportaron con sus miradas diversas. Los temas vistos en nuestro nuevo número son los siguientes.

Al inicio, presentamos una querida entrevista al profesor Jorge Niño Trepat, académico por más dos décadas de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez y de la Universidad de Chile, entre 1985 y 2001, quien cuenta con experiencia profesional relevante, como Gerente de la División de Controles HNS S.A. Servicios financieros, Socio Director de Selecciones Editoriales, Director de Plásticos Hoffens SA, y Director de Swedcom SA., y realiza múltiples asesorías y consultorías en empresas en Chile y el exterior. El académico nos entrega su mirada actual sobrela importancia del Control de Gestión en tiempos BANI.

También, se presentan tres opiniones con temas de alto interés para el Control de Gestión. En la primera opinión, la profesora María Angélica Piñones de la Universidad de Valparaíso, quien es doctora en Administración de Empresas, aporta una mirada de la formación actual de Control de Gestión en las universidades y cómo crece su importancia en la formación profesional. En la segunda opinión, Rolando Urrutia, Gerente de Supply Chain Yara Chile, magíster en Control de Gestión y candidato a doctor de la Universidad de Lleida, entrega una entretenida comparación del Modelo Delta y Cinco Fuerzas de Porter. En la tercera opinión, el profesor Rodrigo Villalobos, doctor en Educación, también destacado egresado del magíster en Control de Gestión de la Universidad de Chile, da su opinión sobre la importancia del alineamiento organizacional, bajo una mirada de la gestión de personas.

Luego, se presentandos artículos académicos de conocidos y respetados profesores Asociados de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. En el primer artículo, Antonio Farías entrega una versión actualizada de sus investigaciones sobre propensión a confiar, reputación y la facilitación de la cooperación. Por su parte, en el segundo artículo, Liliana Neriz, junto con sus coautores Camila Bustos y Francisco Ramis, dan a conocer una propuesta de un sistema para la gestión de proyectos en instituciones de educación superior. Ambos artículos, no solo son interesantes desde el punto de vista académico, sino que también útiles para los profesionales de Control de Gestión.

Finalmente, en la última sección, con el clásico "Volver a lo Básico", se presenta el artículo preparado por el CEO de KAME ERP, Manuel Concha, quien muestra cómo su compañía utiliza la Herramienta Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral, con el fin de alinear a su equipo en comprender la estrategia que sigue este exitoso emprendimiento.

Junto con lo anterior, les recuerdo que pueden encontrar todas las ediciones de la revista en nuestro sitio web www.contabilidadysistemas.cl

Quiero extender los agradecimientos a todos los profesores de distintas universidades, quienes no solo leen cada uno de nuestros números y sus artículos, sino también se los recomiendan a sus estudiantes.

Además, estamos muy contentos con la recepción que han tenido nuestros artículos y opiniones cuando los difundimos en redes sociales. Actualmente, de forma periódica vamos compartiendo en LinkedIn este material, por lo que los invitamos a ser parte de nuestra red.

Como es costumbre, quiero agradecer y enviar un gran abrazo a todos quienes colaboran con este proyecto: diseñadores, evaluadores de contenido, equipo de Administración y Finanzas, equipo periodístico y de coordinación. Cada número de la revista, es el resultado de su esfuerzo y compromiso.

A nuestros lectores, les recordamos que nos escriban (cancino@fen.uchile.cl) y comenten sobre cualquier información o dato de interés que deseen.

Un gran saludo a todos ustedes.

Palabras del Director del DCS

Ariel La Paz Lillo
Director Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información.

Con mucho gusto el Departamento de Control de Gestión y Sistemas de información ofrece un nuevo número de la Revista Contabilidad y Sistemas, en esta oportunidad con una edición especial en temas relacionados al Control de Gestión y los nuevos ambientes de control en los que las organizaciones se desenvuelven. La naturaleza de las organizaciones como entidades que evolucionan en ambientes desafiantes y complejos impone la necesidad de mejorar y perfeccionar las técnicas, uso de herramientas, y la teoría del control de gestión. El presente ejemplar de Contabilidad y Sistemas presenta desarrollos y análisis teóricos y empíricos que promueven la discusión académica y profesional en el contexto de ambientes inciertos, frágiles y ambiguos, donde los medios tecnológicos y nuevas formas organizativas y competitivas promueven nuevos paradigmas que cuestionan los modelos tradicionales, hasta ahora entendidos como lineales. Asimismo, el número 23 de Contabilidad y Sistemas presenta discusiones en las aristas de gestión de personas, herramientas tecnológicas, evolución de modelos tradicionales de control de gestión para el alineamiento estratégico, presentando al lector una variedad de elementos sobre los que las organizaciones requieren administrar, monitorear, tomar decisiones y controlar recursos para lograr objetivos y desplegar estrategias de negocio.

La profundización en el desarrollo de la disciplina viene a posicionar la mirada de control como una función estratégica para el éxito organizacional, que aporta valor a los modelos de negocios por medio de acciones para diseñar, monitorear, evaluar y mejorar las estrategias con que una entidad desarrolla su estrategia y modelo de negocio, impactando un amplio espectro de stakeholders, incluyendo a los involucrados en el desarrollo y mejora del clima organizacional, hasta aquellos actores de la sociedad que son beneficiados por el buen funcionamiento de las entidades. Esta visión acerca del control de gestión no solo mejora los tradicionales aspectos de control, sino que potencia su interdisciplinariedad, al complementar los aspectos de definiciones estratégicas e innovación empresarial, con los tecnológicos, la gestión de procesos, y aspectos de comportamiento humano.

Esta mirada integral debe construirse colaborativa y articuladamente, buscando el alineamiento como un fin, pero también estableciendo los mecanismos permanentes de alineamiento y control, puesto que los ambientes frágiles y dinámicos se han convertido hoy en la regla, y no en la excepción. Contribuyen a la entropía organizativa los ecosistemas de negocio globalizados, el desarrollo y explosivo aumento de la capacidad tecnológica, o la capacidad inventiva, todos factores positivos para el desarrollo social, pero que deben ser gestionados estratégicamente. Por otra parte, elementos tales como normas, controles o políticas institucionales, deben ser diseñados y administrados para preservar la estabilidad y proyección de las organizaciones en el tiempo, a pesar de ser tradicionalmente vistos como barreras para el cambio y la innovación. El justo balance entre los facilitadores y las barreras del cambio organizacional será materia de mayor discusión en la academia y la práctica.

El Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información busca generar los espacios de discusión y difusión de contribuciones intelectuales, de manera que agradecemos los aportes y desafíos que nuestros estudiantes, colegas investigadores y ejecutivos en organizaciones plantean. Igualmente, desde la academia permanentemente buscamos estudiar los fenómenos contemporáneos que afectan a la sociedad y a las organizaciones, de modo que la invitación a interactuar y colaborar queda abierta a nuestra gran red de egresados, coautores, ejecutivos y empresarios interesados en descubrir y promover juntos el desarrollo disciplinar y profesional.

FACULTAD
ECONOMÍA Y
NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

CONTADOR AUDITOR

- ALTA EMPLEABILIDAD
- MÚLTIPLES BECAS Y PROGRAMAS DE APOYO
- PROFESORES DE EXCELENCIA
- CLASES CONTÍNUAS

"ESTUDIAR CONTADOR AUDITOR EN LA UNIVERSIDAD DE CHILE ME ABRIÓ LAS PUERTAS PARA TRABAJAR EN EQUIPOS DIVERSOS Y MULTICULTURALES"

FERNANDA MEDINA
EGRESADA CONTADOR AUDITOR -
ASSOCIATE, FINANCE SPECIALIST IN
BANCO ITAÚ NY BRANCH

#ADMISIÓN**2024**
admision**fen**.cl

CONTADOR AUDITOR

Tú tienes la visión y nosotros la misión de que transformes el mundo

Entrevista

Jorge Niño Trepat
Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, España
Académico Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez

"Los sistemas de Control de Gestión, entre otras cosas, buscan mantener una planificación estratégica actualizada, que marque el rumbo de la entidad, y se adapte a un entorno cambiante"

¿Cuál es su definición de Control de Gestión?

R– A mi juicio, los Sistemas de Control de Gestión incluyen la planificación estratégica. Así, en la etapa de planificación, se deben definir los objetivos estratégicos que la entidad quiere lograr en un cierto plazo, las iniciativas que se llevarán a cabo para alcanzarlos, y los indicadores que se usarán para comparar lo realizado con lo planificado. En la etapa de control, se debe evaluar si las iniciativas, efectivamente, aportaron al logro de los objetivos estratégicos definidos, y se deben realizar las modificaciones necesarias a las iniciativas, para mantener a la entidad orientada hacia esos objetivos. En algunos casos, el análisis de las diferencias entre lo planificado y lo realizado puede llevar a cuestionar la factibilidad de la estrategia originalmente planteada, proponiendo modificarla, y, por ende, redefiniendo los objetivos que se desea alcanzar.

¿Cómo lo diferencia de otros enfoques de gestión empresarial?

R– El Control de Gestión se diferencia de otros enfoques al menos por dos temas. Por un lado, pone mayor énfasis en la definición de indicadores que efectivamente permiten medir el grado en que se están logrando los objetivos estratégicos. Para ello, usa un conjunto de indicadores, en vez de solo uno, para medir el logro de un objetivo. También, se busca que los valores a usar en el cálculo de un determinado indicador, provengan de una fuente confiable, y que esas cifras base no incorporen ruidos, que generen variaciones significativas del indicador. Por otro lado, aunque se apoya en información operacional, se posiciona en un nivel estratégico, y no solamente puede afectar las iniciativas, sino que puede llevar a redefinir la estrategia.

¿Cuáles son los principales objetivos que busca un Sistema de Control de Gestión efectivo?

R–Los principales objetivos de un Sistema de Control de Gestión son:

- Mantener una planificación estratégica actualizada, que marque el rumbo de la entidad, y se adapte a un entorno cambiante.
- Definir objetivos estratégicos, indicadores y metas para éstos.
- Medir si las iniciativas se están llevando a cabo adecuadamente

- Evaluar permanentemente el aporte de las iniciativas al logro de los objetivos estratégicos, y mejorarlas o cambiarlas cuando sea necesario.
- Revisar si la estrategia es adecuada para alcanzar la visión, y redefinirla cuando se estime que no es viable.

Tal como menciona, el Control de Gestión implica el diseño y uso de indicadores clave de rendimiento (KPI), para medir el desempeño empresarial, ¿cómo selecciona y adapta los KPIs adecuados para diferentes industrias o tipos de organizaciones?

Los KPIs a utilizar se desprenden de los objetivos estratégicos, los que a su vez dependen de la estrategia definida para la organización. Cada industria o tipo de organización, utilizará diferentes KPIs, pues lo que pretende alcanzar, en un cierto periodo de tiempo, y la forma de hacerlo son diferentes.

Pero hay algunos KPIs financieros que se encuentran en casi todos los tipos de industria. No olvidemos que durante mucho tiempo, las únicas medidas usadas para evaluar el desempeño de una organización eran razones financieras, que medían ingresos y gastos, como porcentaje de las ventas, o determinaban la rentabilidad de la inversión. Posteriormente, se agregaron algunos KPIs financieros que miden la eficiencia en el manejo de las cuentas por cobrar, en el manejo del inventario y en el uso de losactivos en general.

Si en una misma industria, existen organizaciones con diferentes estrategias, también habrá una gran diferencia en los KPIs utilizados. Por ejemplo, una fábrica de camisas cuya estrategia es producir a bajo costo y generar un gran volumen de ventas, tendrá como KPI principales aquellos relacionados al costo de fabricación y distribución. Otra fábrica de camisas, que busca desarrollar la publicidad para posicionar su marca como símbolo de status, al incorporar el logo de un animalito y vender el producto en tiendas lujosas, está siguiendo una estrategia orientada a cobrar un precio alto, para un mercado limitado a clientes que desean pertenecer a este exclusivo club. Por lo tanto, sus KPIs más importantes estarán orientados a medir el valor de la marca, y a mantener controlados los costos de publicidad y de diseño de las tiendas.

¿Qué desafíos surgen al implementar estos indicadores y cómo se pueden superar?

R– Los desafíos son dos: definir los KPI adecuados, para medir el nivel de logro de los objetivos estratégicos, y definir cuidadosamente la meta o benchmark, para cada uno de esos KPI en diferentes plazos.

En el entorno empresarial actual, donde la tecnología y la digitalización desempeñan un papel importante, ¿cómo ha evolucionado el Control de Gestión y qué nuevas herramientas han surgido para apoyar la toma de decisiones?

R– La principal evolución ha sido el desarrollo de sistemas ERP más sencillos y fáciles de aplicar. Así, los encargados de Control de Gestión no solamente pueden ver el valor de un KPI en un reporte, sino que, además, pueden hacer un zoom a este valor y revisar el KPI por zona geográfica, línea de productos u otro criterio, y además ver el desempeño de algunos de los indicadores operacionales, en los que se basa el KPI. Esto permite un mayor análisis de los resultados asociados a las iniciativas estratégicas, y de la forma en que éstas se están llevando al nivel operacional.

En su experiencia, ¿cómo se ha adaptado el Control de Gestión en respuesta a situaciones de crisis o incertidumbre, como la pandemia COVID-19?

R– La irrupción de sucesos que generan crisis e incertidumbre obliga a las organizaciones a plantear nuevas estrategias, para enfrentar el escenario cambiante. Ello implica redefinir los objetivos estratégicos, desarrollar iniciativas orientadas a lograr esos objetivos, y postular un nuevo conjunto de KPIs, que permita medir el nivel en que éstos se alcanzan.

Durante la pandemia, el comercio tuvo que cambiar desde la venta presencial a la online (con despacho), si quería seguir existiendo. Las universidades y colegios tuvieron que realizar clases no presenciales. En el sector Salud, se tuvieron que priorizar las cirugías y exámenes más imprescindibles, y se masificó la telemedicina. Muchos negocios no pudieron continuar operando, pues no recibían suministro de los bienes que comercializaban. También, gran parte de los trabajos presenciales empezaron a ser realizados desde el hogar, entre otros cambios importantes.

Lo que permitió enfrentar con cierto grado de éxito la pandemia, fue la rápida respuesta de las personas y organizaciones, que cambiaron su forma de vida y su modelo de negocios en varias de las dimensiones ya señaladas (modificación de canales de venta, desarrollo de nuevas formas de interactuar con proveedores y clientes, pasar a una relación online con colaboradores), o bien crearon nuevos negocios, apoyados por sistemas de Control de Gestión formulados para estas nuevas circunstancias.

Para ello, las personas encargadas del Control de Gestión participaron en la definición de los nuevos objetivos estratégicos, en el desarrollo de iniciativas orientadas a lograr esos objetivos, y postularon un nuevo conjunto de KPIs, que permitiera medir el nivel en que éstos se alcanzarían. En la mayor parte de los casos, esta adaptación fue muy rápida, e hizo que el mundo pudiera contar con lo más importante, como mantener el abastecimiento de comida, proveer servicios de salud y educación.

FACULTAD
ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

- INTELIGENCIA EN NEGOCIOS
- CONTROL DE GESTIÓN
- INTERCAMBIO INTERNACIONAL
- ALTA EMPLEABILIDAD

"VOY A COLABORAR EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS QUE PROMUEVAN LA ADAPTACIÓN A UN MUNDO MÁS ÁGIL"

BELÉN GUEDE
EGRESADA IICG - PRODUCT MANAGER EN ZIPPEDI

#ADMISIÓN**2024**
admisión**fen**.cl

INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
Tú tienes la visión y nosotros la misión de que transformes el mundo

Artículo

Control, Cooperación y Confianza

Antonio Farías Landabur
Ph.D. in Management, IESE Business School, España.
Profesor Asociado Docente, Universidad de Chile.
Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile.
Contador Auditor, Universidad de Chile.

ABSTRACT

Hasta hoy no existe consenso en la literatura respecto de la manera en que la confianza se desarrolla en una interacción entre dos agentes específicos. La falta de consenso se refleja en que distintos autores postulan como antecedentes de la confianza elementos que, en realidad, son antecedentes de la cooperación que se produce debido a la aceptación fáctica del riesgo inherente a la interacción. El presente trabajo tiene como objetivo central actualizar el modelo propuesto por el autor en una investigación anterior[1] que permite comprender el proceso a través del cual la confianza evoluciona desde los momentos iniciales de la relación hasta que ésta se encuentra mediatizada por la existencia de confianza personal entre las partes. En la etapa inicial del proceso, es decir, cuando aún no existe confianza entre las partes, el cálculo racional, la propensión a confiar y la reputación facilitan la cooperación, lo que, a su vez, permite que la confianza entre las partes se desarrolle, en un contexto cultural determinado. La importancia de estas tres dimensiones disminuye a medida que la cooperación es facilitada principalmente por la confianza que ha sido generada debido a la propia relación.

Palabras clave: Confianza, Reputación, Cooperación.

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la literatura, la cooperación entre dos agentes es fundamental para que ambos logren alcanzar sus objetivos (Ariño y De la Torre, 1998). La literatura también sugiere que la confianza desempeña un rol fundamental en fortalecer la voluntad de cooperar de una parte con la otra (Coletti et al., 2005), pues, de no existir aquella, la posibilidad decooperación entre ambos agentes queda reducida a su propensión a confiar (McKnight et al., 1998), la reputación que los precede (Dekker, 2004) y el cálculo racional de la probabilidad de éxito de la interacción (James, 2002). Por otro lado, la existencia de cooperación permite a las partes desarrollar conocimiento, respecto de la conducta que la contraparte exhibe en las distintas actividades en las que ambos interactúan (Mayer et al., 1995). Dicho conocimiento, a su vez, permite a ambos agentes desarrollar confianza en el otro (en la medida que cada uno honra los compromisos adquiridos), y, de esta manera, impacta positivamente en la decisión de cooperar.

Además de su impacto en la cooperación, estudiar la confianza es importante porque genera una amplia variedad de beneficios para las organizaciones (Doney et al., 1998). La presencia

1 Farías, A. (2002). Creación de Confianza: el Papel que Desempeñan los Mecanismos de Control. *Estudios de Información y Control de Gestión, 5, 209-251.*

Fullenkamp, 2002), genera una mayor lealtad de los clientes (Gounaris, 2005), posibilita un mejor desempeño económico (Su et al., 2020), permite lograr un mayor compromiso organizacional (Kim y Mauborgne, 1993), fortalece el liderazgo (Cardona y Elola, 2003; Hartmann y Slapničar, 2009), potencia las ventas online (Przepiorka y Horne, 2020), posibilita el desarrollo de ventajas competitivas (Davis et al., 2000) y promueve la creacion y acumulacion de capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998), tanto al interior de las empresas (Wu, 2008) como en la relación que éstas mantienen con otras firmas (Suseno y Ratten, 2007).

Como se ha dicho anteriormente, cuando no existe confianza entre las partes, la decisión de cooperar se basa en el cálculo racional, la propensión a confiar y la reputación. En lo que se refiere al cálculo racional, un agente se comportará de manera apropiada para los intereses del otro si está en su propio beneficio hacerlo, es decir, si posee los incentivos apropiados (James, 2002) y/o existen las garantías estructurales que castiguen fuertemente las conductas que toman ventaja de la vulnerabilidad de la contraparte, o sea que castigue las conductas oportunistas (Williamson, 1993).

La propensión a confiar, por otro lado, influye en la disposición a ser vulnerable a las acciones de otro, en cuanto ella es una característica que el individuo manifiesta de manera estable en su relación con los distintos agentes con los que interactúa (McKnight et al., 1998). Finalmente, la reputación que antecede a las partes impacta positivamente en su voluntad de cooperar, debido a que la probabilidad de conductas oportunistas disminuye de manera importante por el temor, precisamente, de perder la reputación ya ganada (Zhang et al., 2012).

Pero ¿cuál es la relación entre estas variables y la confianza? ¿Es importante la propensión a confiar cuando una entidad ha desarrollado un alto nivel de confianza sobre la base de su experiencia con su contraparte?; ¿el impacto del cálculo racional en la disposición a ser vulnerable es igual de importante cuando no existe conocimiento previo entre las partes que cuando sí existe?; ¿el cálculo racional, la propensión a confiar y la reputación, promueven la confianza o la cooperación entre las partes? ¿el contexto cultural en el que se produce la cooperación tiene algún impacto en el desarrollo de la confianza?

El presente artículo tiene como objetivo central responder estas preguntas. Sobre la base del modelo propuesto por el autor en un estudio previo mencionado anteriormente, y a partir de una investigación bibliográfica, se propone un nuevo modelo que tiene como fin comprender la manera en que se desarrolla el proceso de generación y evolución de la confianza entre dos entidades que participan de una relación. Además del cálculo racional y la propensión a confiar, el nuevo modelo propuesto incorpora la reputación como antecedente de la decisión de cooperar, y no de la confianza. La posibilidad de que se genere la confianza, a su vez, depende de que efectivamente se produzca la cooperación entre las partes. En este sentido, la propensión a confiar, el cálculo racional (basado en la existencia de incentivos adecuados y la presencia de garantías estructurales en la relación) y la reputación de las partes, aumentan la probabilidad de que la necesaria cooperación emerja, especialmente cuando la relación entre las partes recién comienza. Dentro de este contexto colaborativo, la confianza se desarrolla sobre la base del conocimiento que una parte adquiere respecto de la competencia, integridad y benevolencia que guían el comportamiento de su contraparte. La relevancia que tiene cada una de estas variables en el nivel de confianza generado dependerá de la cultura específica dentro de la cual se desarrolla la relación.

Luego de la presente Introducción, el resto del artículo se encuentra organizado de la siguiente manera: la sección 2, que analiza los antecedentes de la cooperación. la sección 3 discute los antecedentes de la confianza. En la sección 4, se presenta el modelo a partir del cual se describe el proceso de desarrollo de la confianza que es posible, gracias a la existencia de cooperación entre las partes. Finalmente, la última sección presenta las principales conclusiones del estudio.

2. LA COOPERACIÓN Y SUS ANTECEDENTES

La literatura ha desarrollado distintas definiciones de confianza, lo que ha introducido un importante grado de confusión en el estudio del fenómeno (Mayer et al., 1995; Bigley y Pearce, 1998; Das y Teng, 2001; 2004). Una de ellas, la principal y más importante, confunde los antecedentes de la cooperación con los de la confianza. En este apartado, se discute por qué no es conveniente confundir los antecedentes de uno con los del otro.

La mayoría de los autores conciben la confianza como una actitud o disposición favorable mantenida hacia un individuo, grupo u organización (Rousseau et al, 1998). Brenkert (1998), por ejemplo, considera a la confianza como la actitud o disposición de un individuo a aceptar el riesgo de ser perjudicado por otra persona, basado en la creencia de que ésta no tiene la intención de hacerlo. De manera similar, Mishra (1996) define confianza como la disposición de una persona a ser vulnerable a otro individuo, basado en la creencia de que este último es una persona competente, honesta y que se preocupa por el bienestar de los demás. Por su parte, McKnight y Chervany (2002), definen confianza como la disposición a depender de otro, basado en la convicción de que es posible predecir su comportamiento, y de que posee la competencia, integridad y benevolencia requerida.

Una de las definiciones de confianza más citadas en la literatura es la proporcionada por Mayer, Davis y Schoorman (1995). Los

autores definen confianza como "la disposición de una entidad (A) a ser vulnerable a las acciones de otra entidad (B), basándose en la expectativa de que B llevará a cabo una acción específica, importante para A, independientemente de la capacidad que tenga A, para controlar o monitorear a B". De acuerdo con esta definición, las expectativas mantenidas por el principal hacia el agente son consideradas como un antecedente de la confianza y no como confianza propiamente tal. Del mismo modo, el reconocimiento de la existencia de riesgo, implícito en la disposición a ser vulnerable, evita que la confianza se confunda con la idea de certeza. La definición, además, permite diferenciar claramente la confianza de la acción de confiar. La confianza constituye la disposición a ser vulnerable, o sea a confiar, pero no se corresponde con el acto de cooperar; es decir, la aceptación fáctica del riesgo inherente a una interacción, bajo condiciones de incertidumbre (Das y Teng, 2004). Al mismo tiempo, la forma en que los autores definen la confianza y modelan su comportamiento ha demostrado ser robusta al estudiar el fenómeno en diferentes niveles de análisis (Schoorman et al., 2007).

La definición no es apropiada, cuando se intenta comprender la manera en que se desarrolla la confianza, puesto que no precisa la forma en que se generan las expectativas sobre las cuales se fundamenta el comportamiento de los agentes en el tiempo. Lo anterior posibilita que el cálculo racional sea visto como un antecedente de la confianza y no como un antecedente de la cooperación, que se produce por la aceptación fáctica del riesgo inherente a la interacción. De manera similar, la capacidad que poseen la propensión a confiar y la reputación para comprender el proceso, a través del cual se desarrolla la confianza entre dos agentes específicos, queda reducida, en la práctica, a su impacto en la voluntad de cooperar y no en la generación directa de la confianza propiamente tal. Los siguientes apartados abordan brevemente estas dimensiones y su directa relación con la cooperación y, por lo tanto, indirecta con la confianza.

2.1. Cálculo racional

En este caso, la expectativa se fundamenta en el cálculo, por parte del sujeto que confía, y de los costos y beneficios esperados, que están asociados a los resultados de la acción ejecutada por el agente depositario de la confianza (Dasgupta, 1988; Williamson, 1993). Dentro de esta perspectiva, la existencia de confianza sólo es posible, en la medida que los beneficios esperados de la interacción sean mayores que los costos esperados (Portales et al., 1998). El resultado del cálculo racional de los costos y beneficios esperados de la interacción puede fundamentarse, a su vez, en la capacidad del principal de predecir el comportamiento del agente, sobre la base de los incentivos (matriz de beneficios), que tiene para cooperar (Coriat y Guennif, 1998; James, 2002) o en su percepción de que existen (o no existen) las garantías estructurales suficientes, para asegurar el éxito de la interacción (Tyler y Degoey, 1996; Coletti et al., 2005).

2.1.1. Matriz de beneficios

En el dilema del prisionero, dos individuos se ven enfrentados a la encrucijada de cooperar o no, en una situación de incertidumbre, respecto de la decisión que tomará el otro. El juego se estructura de manera tal que el beneficio máximo para un individuo se produce cuando no coopera y la otra parte decide cooperar. Si ningún jugador coopera, ambos obtienen el peor resultado posible. Finalmente, si cada jugador coopera, ambos obtienen un beneficio mayor que si los dos no cooperaran, pero menor que si uno no cooperara y el otro decidiera cooperar. Si el juego se lleva a cabo una sola vez, los incentivos para no cooperar son claros (la teoría de juegos asume que cada individuo se encuentra motivado, para maximizar sus propios beneficios).

Para cada individuo, la estrategia dominante es no cooperar. Paradójicamente, al decidir de manera simultánea no cooperar, ambos obtienen el peor resultado posible. De acuerdo con Axelrod (1984), si el juego se repite varias veces, existe la posibilidad de que la forma dominante de interacción entre las partes esté fundamentada en la confianza; en ese caso, ambos individuos estarían dispuestos a cooperar, cada vez que el juego se repitiera. Para que ello sea posible, sin embargo, deben concurrir al menos tres condiciones: (1) existir siempre una probabilidad positiva de que la relación continuará, (2) la tasa de descuento de los beneficios futuros debe ser lo suficientemente pequeña, para que la ganancia que un individuo obtendría no cooperando en un momento determinado, sea menor que el valor presente de los ingresos esperados de la interacción futura y (3) tener el conocimiento, compartido por ambos individuos, de los beneficios obtenidos por cada uno, en caso de cooperar y no cooperar.

Esta perspectiva de la confianza ha sido criticada por distintos autores. (Lorenz, 1988; Coriat y Guennif, 1998). Coriat y Guennif (1998), por ejemplo, afirman que, si cada agente tiene a su disposición la matriz de beneficios de ambas partes, y de acuerdo con ella deciden que está en su interés cooperar, la cooperación que nace es simplemente una decisión calculada racionalmente (conducta) y no una consecuencia de la existencia de confianza entre las partes. Más aún, el simple hecho de que exista una referencia a una matriz de beneficios implica que el futuro es predecible y que la probabilidad de ocurrencia de contingencias futuras puede ser calculada. Para que lo anterior sea posible, es necesario que al menos una de las dos cosas sea cierta: (1) perfecta racionalidad de parte de los agentes ó (2) un mundo exento de incertidumbre. De acuerdo con Lorenz (1988), ambos supuestos son insostenibles.

De manera similar, James (2002) sugiere que la solución no cooperativa del dilema del prisionero puede ser superada de

cuatro formas distintas, o una combinación de ellas: (1) alterando las preferencias de los participantes, (2) utilizando y haciendo cumplir contratos explícitos (la teoría de Agencia aborda el problema, a través del diseño de contratos que proporcionan los incentivos, para promover el desarrollo de la confianza (véase, por ejemplo, Casadesus-Masanell, 2004), (3) estableciendo contratos implícitos, y (4) repitiendo la interacción entre los participantes. Según el autor, si bien es cierto estas soluciones generan los incentivos apropiados para inducir la cooperación entre las partes, al mismo tiempo, remueven de manera importante la vulnerabilidad del individuo que coopera y, por lo tanto, ya no tiene sentido hablar de una interacción mediatizada por la confianza (Gambetta, 1988; Bohnet y Zeckhauser; 2004). El autor se refiere a esta contradicción como la paradoja de la confianza. En definitiva, el cálculo racional no promueve en sí mismo el desarrollo de la confianza, pero induce la cooperación entre las partes.

2.1.1. Garantías estructurales

En términos simples, la teoría de los costos de transacción (Coase, 1934; Williamson, 1993) describe las organizaciones, como una alternativa a la existencia del mercado y mecanismo de gobernanza de las transacciones económicas. La razón de ser de las organizaciones se justifica entonces por su mayor eficiencia, con respecto al mercado, en la mediación de los intercambios económicos en determinadas condiciones (Baumol, 1986; Milgrom y Roberts, 1992). Tres son las condiciones necesarias, según Williamson, para que las organizaciones se transformen en mecanismos más eficientes que el mercado: (1) la existencia de activos específicos y sus correspondientes costos hundidos, (2) límites en la habilidad para anticipar contingencias y procesar información (bounded rationality) y (3) la posibilidad de beneficiarse a expensas de otro (oportunismo).

Por lo tanto, el mercado funcionará bien si los costos hundidos son poco relevantes, la capacidad de anticipar las contingencias futuras es casi perfecta o si se puede mantener una creencia razonable, basada en la existencia de mecanismos de control adecuados, en que las partes no intentarán tomar ventaja de la oportunidad de beneficiarse a expensas de los demás (Baumol, 1986). Es en este último punto donde pareciera que la confianza puede desempeñar un papel en el contexto de las relaciones económicas. Si es posible confiar en una conducta no oportunista de las partes, entonces los costos de transacción se reducirían de manera importante. Para Williamson (uno de los principales exponentes de la teoría de los costos de transacción), sin embargo, el comportamiento oportunista de las partes sólo puede ser restringido, a través de la existencia de garantías estructurales (safeguards) puestas en funcionamiento por las organizaciones, a través de su estructura jerárquica o por el sistema legal y el Estado (Ghoshal y Moran; 1996; Ring, 1997; Deakin y Wilkinson, 1998).

Si a algo se le podría denominar confianza dentro de esta perspectiva, es a la idea de que existen las garantías estructurales suficientes, que aseguren que la otra parte no intentará abusar de su posición, puesto que los posibles beneficios que obtendría de su conducta oportunista serían menores que los costos que tendría que asumir, producto de las sanciones que le serían aplicadas (Lumineau, 2017). En otras palabras, la confianza no sería otra cosa que el cálculo racional de la probabilidad subjetiva de que los beneficios de la interacción con otros agentes serán mayores que los costos, dada la existencia de las garantías estructurales mencionadas (Tyler y Degoey, 1996). La confianza definida de esta manera, sin embargo, no explica nada acerca del comportamiento humano que no pueda ser explicado de manera simple por la teoría económica (Williamson, 1993). Williamson sostiene que describir un intercambio económico, para el cual se han implementado garantías eficientes en términos de costo, como una interacción mediatizada por la confianza es, en el mejor de los casos, redundante y constituye una contradicción en sí misma. La confianza es sólo otro nombre, para lo que constituye en realidad una decisión calculada, en la que se asume un riesgo determinado (Williamson, 1993).

2.2. Propensión a confiar

Diversos autores sugieren que la propensión a confiar de un individuo influye en sus expectativas, respecto del comportamiento de los demás agentes (Sitkin y Pablo, 1992; Mayer et al., 1995; McKnight et al., 1998; Das y Teng, 2004) y que su intensidad difiere de un individuo a otro (Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998; Jones y George, 1998). Mayer et al. (1995), por ejemplo, sostienen que la propensión a confiar se corresponde con una disposición general y estable que afecta la probabilidad de que un individuo confíe en otras personas. De acuerdo con los autores, las personas difieren respecto de su disposición inherente a confiar en los demás.

Una visión similar es la aportada por Jones y George (1998). Para ellos, la confianza es un estado sicológico que depende de la jerarquía de valores, las disposiciones y las emociones personales. En la medida que estos elementos se diferencian de un individuo a otro, también difiere su propensión a confiar en los demás. Whitener et al. (1998), por su parte, postulan que mientras mayor es la propensión a confiar de un individuo, mayor es la probabilidad de que éste desarrolle relaciones de confianza. Curral y Judge (1995) aportan evidencia empírica en este sentido. Los autores apoyan la idea de que la propensión a confiar es una característica personal estable a lo largo del tiempo, y a través de distintas situaciones.

Diversos autores han enfatizado la especial importancia que tiene la propensión a confiar en los primeros momentos de una relación. De acuerdo con Meyerson et al. (1996), las cada

vez más frecuentes interacciones entre miembros de una organización que no se conocen entre sí (debido, por ejemplo, a la alta rotación de personal y a la continua creación y disolución de equipos de trabajo), requieren que los actores se involucren rápidamente en una relación de confianza. En estas situaciones, una predisposición personal hacia la confianza es un factor importante para considerar. Dicha propensión influye en el nivel de confianza que un individuo está dispuesto a mantener, respecto a otra persona o entidad, antes de que exista información disponible acerca de ella (Mayer et al., 1995).

La propensión a confiar se forma principalmente sobre la base de los valores y la experiencia personal. De acuerdo con Jones y George (1998), las personas poseen un conjunto de valores jerarquizados, en términos de su importancia relativa como principios que guían la acción. Ellos determinan qué tipo de comportamientos y actitudes es deseable mantener (si es apropiado o no confiar en los demás). Butler (1991) sostiene que los valores internalizados por el individuo condicionan la manera en que estos experimentan la confianza, y se constituyen en el estándar de referencia para sus relaciones futuras.

Good (1988) sugiere que aquellas personas para las que la confianza en los demás es una actitud y conducta deseable (un valor), tienden a ver a los otros como individuos merecedores de confianza y, por lo tanto, presentan una mayor propensión a confiar. Para Whitener et al. (1998), los valores internalizados influyen en la motivación de las personas, para mantener una disposición de confianza hacia los demás. Una persona que valora de manera importante el bienestar de los demás, es más probable que manifieste una actitud de confianza hacia ellos.

La experiencia personal es otra fuente de la que se alimenta la propensión a confiar. Personas con distintas experiencias, respecto de las relaciones de confianza presentan distintos niveles de disposición a confiar en los demás (Mayer et al., 1995). Individuos que han tenido experiencias exitosas de confiar y de ser objeto de confianza, probablemente, manifestarán una mayor disposición a confiar (Portales et al., 1998). De acuerdo con McKnigth et al. (1998), la disposición general a confiar en otras personas se desarrolla durante la niñez, donde los individuos buscan y reciben de forma natural los cuidados de sus progenitores.

De la discusión precedente, se concluye que la propensión a confiar es una disposición estable de un individuo, a lo largo del tiempo y a través de distintas situaciones, que posibilita la aceptación fáctica del riesgo inherente a todo intercambio que se realiza bajo condiciones de incertidumbre, antes incluso de que exista experiencia previa, con el agente depositario de la confianza. En este sentido, la propensión a confiar no parece importante como variable explicativa de la existencia de confianza en una relación entre dos agentes específicos, sino más bien como un elemento importante, para promover la cooperación entre las partes, en los momentos iniciales de una relación, cooperación que, en el tiempo, permitirá adquirir experiencia respecto de los valores que guían la conducta de los agentes y, eventualmente, desarrollar la confianza mutua.

2.3. Reputación

De acuerdo con diversos autores, la reputación de las partes aumenta de manera significativa la probabilidad de que la cooperación entre ellas se produzca (Stern et al., 2014; Alonso y Andrews, 2019; Castañer y Oliveira, 2020). Saxton (1997), por otro lado, sostiene que la reputación es una fuente importante de confianza mutua, que ayuda a reducir los riesgos propios de la relación y, por lo tanto, induce la cooperación (Dekker, 2004; Franco y Haase, 2021). En el primer caso, la reputación se constituye como antecedente de la cooperación. En el segundo, aparece como un antecedente de la confianza. Los párrafos siguientes intentan aclarar esta confusión.

Dasgupta (1988) describe una situación donde un vendedor de coches se enfrenta a distintos clientes, en diferentes momentos del tiempo. Los coches que se presentan a la venta parecen, a la vista del cliente, todos iguales; sin embargo, el vendedor sabe que entre ellos existen algunos en buen estado y otros en mal estado (lemons). El comportamiento del vendedor, en cuanto a si vende un coche en buen o mal estado, es registrado durante cada transacción, de manera tal que los potenciales futuros clientes sabrán cómo éste ha actuado en situaciones pasadas. Se asume, además, que los clientes no saben con certeza si el vendedor es honesto o deshonesto.

A partir de esta situación, y suponiendo que la tasa de descuento de los beneficios futuros esperados por el vendedor es lo suficientemente pequeña, para asegurar que el valor presente de ellos es mayor que el beneficio obtenido al vender un coche en mal estado, se puede mostrar que es en el interés del vendedor entregar siempre coches en buenas condiciones, con independencia de si el vendedor es un individuo honesto o deshonesto. Dicho de otra forma, siempre será más beneficioso para el vendedor invertir en reputación que destruirla (Dasgupta, 1988).

Como el propio Dasgupta reconoce, el modelo presenta algunas limitaciones. Una de ellas, reside en el hecho de que considera un único vendedor de coches; en la realidad, sin embargo, existen muchos vendedores: algunos honestos, otros deshonestos. Además, a menos que la información acerca de la conducta pasada de cada vendedor sea ampliamente conocida por los consumidores, éstos no estarán en condiciones de saber dónde dirigirse para obtener un coche en buen estado. Al mismo tiempo, existe la posibilidad de que un vendedor determinado esté pensando en retirarse del negocio; en este caso los beneficios futuros esperados de la interacción con sus potenciales clientes

no tienen relevancia como incentivos para mantener una buena reputación. Si los potenciales clientes saben con anticipación que el vendedor se retirará del negocio en un momento determinado, el posible intercambio entre las partes no llegará a producirse (backward induction). Kreps (1990) amplía el modelo de Dasgupta, para dar cuenta de este problema.

Kreps sostiene que el problema descrito puede ser superado de la siguiente manera: supóngase que el productor/vendedor. del bien o servicio es la empresa "B Asociados" y que cuando uno de sus miembros desea retirarse puede vender su parte de la compañía en el mercado; conjeture, además, que los clientes adoptan la estrategia de llevar a cabo sus transacciones con cualquier miembro de la empresa, siempre y cuando ella no haya violado sus compromisos en el pasado, o no haya realizado transacciones con ningún miembro de la empresa, en caso contrario. Si suponemos que la condición de una tasa de descuento suficientemente baja se cumple, entonces cada asociado tendrá interés en mantener la buena reputación de la compañía. En esta situación, no son los individuos particulares los sujetos de reputación, sino la empresa (Kreps, 1990). Los clientes confían en que los miembros de la empresa cumplirán con los compromisos adoptados, debido a su interés en mantener la buena reputación de la compañía.

Sin embargo, aún aceptando que la reputación desempeña un papel importante en las transacciones comerciales, ¿de qué manera ella se relaciona con la confianza? La visión general es que la confianza desarrollada, en este caso, a partir de la existencia de una buena reputación, no es más que una decisión calculada de aceptación del riesgo inherente a la cooperación, entre ambos agentes (Dasgupta, 1988; Lazaric y Lorenz, 1998; Portales et al., 1998).

Como se ha discutido en los párrafos precedentes, tanto el cálculo racional como la propensión a confiar y la reputación, han sido confundidos en la literatura como antecedentes de la confianza y no de la cooperación. El apartado siguiente discute los antecedentes de la confianza propiamente tal.

3. ANTECEDENTES DE LA CONFIANZA

De acuerdo con la definición de Mayer, Davis y Schoorman (1995) descrita más arriba, la confianza es, en lo medular, una disposición a ser vulnerable a las acciones de otro. Dicha disposición se genera a partir de las expectativas que una parte tiene respecto del comportamiento de la otra. Dentro de la literatura, diversos autores postulan que la formación de esas expectativas se estructura a partir de un conjunto de valores compartidos (Sheppard y Tuchinsky, 1996). Granovetter (1985), por ejemplo, visualiza las relaciones de confianza insertas en interacciones sociales específicas y en las obligaciones inherentes a ellas. En otras palabras, la cultura es un elemento clave a la hora de estudiar la manera en que las partes desarrollan una relación de confianza.

3.1. Cultura y confianza

La cultura ha sido definida de muchas maneras (Beugelsdijk et al., 2017). La mayoría de los autores postula que la cultura se genera a partir de un conjunto de valores compartidos por una comunidad de individuos (Young, 2000; Groysberg et al., 2018; Geert et al., 2020), sea dicha comunidad una nación, sector industrial u organización específica (Giorgi et al., 2015). Sobre la base de valores compartidos, la cultura tiene la capacidad de imbuir significado en el comportamiento de los individuos y, por lo tanto, contribuye a que sus conductas sean más predecibles.

La capacidad que posee la cultura para significar los comportamientos de los individuos es un elemento central en el desarrollo de la confianza, puesto que ésta se fortalece en la medida que las partes son capaces de anticipar que su contraparte se comportará de manera apropiada durante la relación (Mayer et al., 1995), es decir, que no actuará de manera oportunista (Williamson, 1993; Fukuyama, 1995). Aunque el impacto de la cultura en la generación de confianza se puede estudiar en distintos niveles de análisis, la literatura se centra, principalmente, en dos de ellos: la cultura nacional y la cultura organizacional; los siguientes apartados describen los aspectos más relevantes para cada unidad de análisis.

3.1.1. Cultura nacional y confianza

De acuerdo con Hofstede (2011), la cultura es una especie de sistema operativo programado en la mente de los individuos pertenecientes a una organización comunidad o nación, entre otros colectivos. Aun cuando esta forma de conceptualizar a la cultura puede aplicar en cualquiera de estos casos, el autor sostiene que su impacto es mucho mayor cuando se trata de una sociedad o nación, puesto que los valores, supuestos y principios han sido internalizado por las personas desde que son niños y, por lo tanto, su adhesión a ellos es prácticamente inconsciente.
De acuerdo con la literatura, el posible impacto de la cultura en el desarrollo de la confianza depende de algunos de sus rasgos característicos. Una de las clasificaciones más utilizadas en la literatura (Hostede, 1980, 2011; Geert et al., 2020) categoriza los distintos rasgos culturales en las siguientes dimensiones:

- Distancia al poder: Se refiere al grado en que los miembros con menor poder en una comunidad específica esperan y aceptan que el poder se encuentre distribuido de manera desigual.
- Tolerancia a la incertidumbre: Dice relación con la to-

lerancia a la ambigüedad que presentan los miembros de una comunidad, es decir, cuan cómodos se sienten frente a situaciones nuevas, diferentes, desestructuradas.

- Individualismo versus colectivismo: Describe en qué grado los individuos en una comunidad se integran con otros individuos o grupos. En una cultura individualista, por ejemplo, las personas se preocupan sólo por su bienestar y el de sus familias.
- Femenina versus masculina: Se refiere a cómo se distribuyen los distintos valores de una sociedad entre ambos géneros. En una cultura masculina, el trabajo está por sobre la familia; en una femenina, existe un balance entre ambos aspectos de la vida.
- Corto plazo versus largo plazo: Dice relación con la importancia que una comunidad otorga al bienestar presente y al futuro. En una comunidad orientada al largo plazo los eventos más importantes ocurrirán en el futuro; en una orientada al corto plazo, estos eventos ocurrieron en el pasado o están ocurriendo en el presente.
- Complaciente versus restrictiva: La existencia de un grupo de individuos que promueve el goce de los placeres de la vida y el pasarlo bien, representa muy bien lo que es una comunidad complaciente. En el caso contrario, una comunidad restrictiva regula la satisfacción de las necesidades de sus miembros a través de normas sociales estrictas.

Como se ha dicho más arriba, los valores que una cultura promueve tienen impacto tanto en la propensión a confiar (Jones y George, 1998) como en la confianza propiamente tal (Sheppard y Tuchinsky, 1996). En el caso de la confianza, Doney et al. (1998) sugieren que los distintos tipos culturales propuestos por Hofstede (1980, 2011) enfatizan distintos factores que facilitan su desarrollo. Es así como los individuos pertenecientes a culturas feministas, colectivistas y con baja distancia al poder, han desarrollado la expectativa de que los otros actuarán de manera benevolente en sus relaciones, es decir, que sus acciones estarán guiadas por el interés común más que por el interés individual. Dicho de otra forma, se espera que las personas que formen parte de este tipo de cultura se comporten de manera altruista (Pérez López, 1991; Portales et al., 1998).

Por otro lado, las personas que pertenecen a culturas masculinas, individualistas y con alta distancia al poder le dan mucho valor a la capacidad o competencia que muestren los demás en el desarrollo de una labor específica. En las culturas individualistas, por ejemplo, sus miembros valoran positivamente a aquellos individuos que han alcanzado importantes logros. Del mismo modo, en este tipo de cultura las evaluaciones del desempeño -con sus recompensas asociadas- típicamente enfatizan los logros individuales por sobre los desempeños grupales.
Doney et al. (1998) también sugieren que las culturas individualistas, masculinas, con alta distancia al poder y baja tolerancia a la ambigüedad enfatizan el cálculo racional como un factor importante para predecir el comportamiento futuro de sus miembros; sin embargo, como se ha discutido más arriba, el cálculo racional de la probabilidad de éxito de una interacción entre dos agentes es un antecedente de la voluntad de cooperar y no de la confianza.

En definitiva, del análisis precedente se deduce que la competencia o capacidad y la benevolencia son dos factores importantes al momento de explicar un cierto nivel de confianza. Fukuyama (1995) agrega un tercer factor o antecedente: La honestidad. De acuerdo con el autor, las culturas que poseen un mayor capital social promueven relaciones de mayor confianza entre sus miembros debido a que éstos poseen la expectativa de que las personas que pertenecen a su comunidad se comportarán de manera íntegra.

3.1.2. Cultura organizacional y confianza

La cultura organizacional ha sido ampliamente postulada como un aspecto crucial en el éxito o fracaso de una entidad (Srivastava y Goldberg, 2017). Sin embargo, y al igual que en el caso de la cultura nacional, la cultura organizacional es un concepto amplio sobre cuyo significado aún no se ha alcanzado un consenso en la literatura (Henri, 2006). El conjunto de valores compartidos, las creencias, los supuestos, las normas de conducta, los símbolos, los rituales, son algunos de los conceptos asociados a la idea de cultura organizacional (Jermier et al., 1991; Robbins y Judge, 2012).

Una de las definiciones más utilizadas en la literatura postula que la cultura organizacional es "el conjunto de creencias, valores compartidos y normas que afectan la manera en que los empleados sienten, piensan y se comportan en el trabajo" (Schein, 2010). La literatura también sugiere que estos factores o características se combinan de maneras específicas para formar distintos tipos de cultura organizacional (Jabeen y Isakovic, 2017). Cameron y Quinn (2006), proponen cuatros tipos culturales; todos conviven, en mayor o menor grado, dentro de una organización específica.

- Cultura de clan: Se caracteriza por ser un lugar agradable para trabajar. Es como una familia extendida. Se valora la habilidad de sus miembros para actuar como mentores. Para este tipo de organizaciones el desarrollo personal de sus miembros, la participación de éstos en la toma de decisiones, la cohesión y el compromiso son importantes; la organización se considera exitosa si ha generado un buen clima laboral y sus miembros se preocupan por

el bienestar del grupo.

- Cultura jerárquica: En este caso, la organización se caracteriza por tener líneas de autoridad, reglas formales y procedimientos claros. Sus líderes son buenos coordinando y organizando procesos, actividades y tareas. Sus objetivos de largo plazo son, principalmente, estabilidad, certidumbre y eficiencia; por lo tanto, tener buenos sistemas de control es importante para lograr el éxito.
- Cultura de mercado: La organización funciona sobre la base de una racionalidad de mercado y, en consecuencia, la productividad y el logro de resultados de corto y largo plazo son fundamentales. La sensación de logro individual es altamente valorada y se espera que dichos logros sean recompensados apropiadamente por la organización.
- Cultura Adhocrática: Se corresponde con un lugar de trabajo donde la creatividad y el emprendimiento son elementos centrales. Sus integrantes toman riesgos y la organización se estructura alrededor de la innovación. Una buena disposición al cambio y una gran motivación por enfrentar nuevos desafíos también son importantes. Estar a la vanguardia en el conocimiento con el fin de generar nuevos productos y servicios es signo de que se ha alcanzado el éxito. Se espera que, al igual que en las culturas de mercado, el éxito individual sea recompensado adecuadamente.

De la descripción de los diferentes tipos de cultura organizacional emergen, al igual que en el caso de la cultura nacional, dos valores o características fundamentales en la formación de expectativas respecto del comportamiento esperado de los miembros de la organización. Por un lado, en las culturas de clan, burocrática y adhocrática se valora como algo central la habilidad o competencia para llevar a cabo la función que cada individuo debe desarrollar, ya sea que la competencia se refiera a la capacidad de coordinar, de alcanzar metas individuales o de generar nuevo conocimiento. Por otro lado, la benevolencia o preocupación por los otros aparece como un valor saliente en la cultura de clan.

Además de la competencia y la benevolencia, la literatura sugiere que la integridad también debiera ser considerada como un antecedente de la confianza. Butler (1991), por ejemplo, postula que para que un agente pueda ser sujeto de confianza, éste debe comportarse de manera íntegra. Ring y Van de Ven (1992), por su parte, consideran la integridad moral como un valor relevante para que surja la confianza. Mayer et al. (1995) sostienen que la percepción de integridad es relevante para el desarrollo de la confianza, puesto que en la medida que las partes se comporten de acuerdo con los valores a los que dicen adherir, su disposición a ser vulnerable a las acciones de la otra parte aumenta.

En resumen, la literatura sugiere que la formación de expectativas respecto del comportamiento de las partes que concurren a una relación-independientemente de si las expectativas se generan a partir de la influencia de la cultura nacional u organizacional -se fundamenta en la percepción que cada una de las partes se forme respecto de la competencia, integridad y benevolencia que demuestra la contraparte en su actuar. Mayer et al. (1995) definen los antecedentes de la confianza de la siguiente manera:

- Competencia

Corresponde al conjunto de capacidades o habilidades que permiten a una parte tener influencia sobre una actividad específica, importante para la otra parte. Ese dominio sobre un área específica permite a esta última confiar en que la primera realizará la labor encomendada de manera competente.

- Integridad

La integridad dice relación con la percepción de que ambas partes adhieren a un conjunto de valores o principios considerados aceptables. Dicha percepción se ve favorecida en la medida que las partes exhiban un comportamiento consistente con los valores a los cuales dicen adherir (Portales et al, 1998).

- Benevolencia

Corresponde a aquello que diversos autores denominan "preocupación por los demás" (Mishra, 1996; Portales et al, 1998). Se refiere a la percepción que tiene una de las partes acerca de la buena voluntad que mantiene la otra parte hacia ella. Supone la existencia de algún lazo afectivo entre ambas y de que exista preocupación por el bienestar del otro.

Si bien es cierto que, en general, la competencia, la integridad y la benevolencia responde la pregunta de cuáles son los antecedentes o determinantes de la confianza, no es menos cierto que el grado en que cada uno de ellos explica la confianza en distintos contextos culturales no es una cuestión que, en la literatura, esté resuelta. Por ejemplo: ¿la competencia explica el nivel de confianza independientemente del tipo de cultura en la que se desarrolla la relación?, y si es así, ¿lo explica en mayor medida que la integridad y la benevolencia?

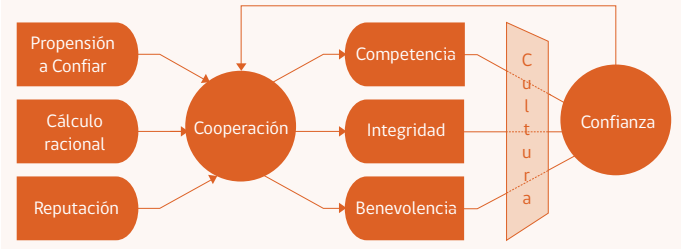
Aun cuando la respuesta a estas preguntas es compleja, contestarlas apropiadamente es importante puesto que tiene implicaciones prácticas para quien, por ejemplo, lidera una organización. Si la cultura predominante en ella es la cultura jerárquica y el antecedente que explica en un mayor grado la confianza es la competencia, entonces, en el proceso de desarrollo de la confianza, el líder debiera concentrar sus esfuerzos, principalmente, en generar en sus subordinados la percepción de que es competente en las tareas que debe desarrollar como parte de su función directiva.

Sin la pretensión de ser exhaustivo, en el siguiente apartado, y en un contexto organizacional, se proponen algunas hipótesis respecto de cuáles deberían ser los antecedentes que un líder debiera enfatizar durante el proceso de desarrollo de la confianza, si desea que sus subordinados depositen su confianza en él.

4. UN MODELO DINÁMICO PARA LA CONFIANZA Y LA COOPERACIÓN

La manera como se desarrolla la confianza en una relación ha sido discutida por diversos autores (Lewicki y Bunker, 1996; Child, 1998; Lane, 1998; Portales et al., 1998; Long, 2018). En una primera etapa, la existencia de una alta probabilidad de éxito de la relación, más la propensión a confiar y la reputación, posibilitan la cooperación entre las partes (ver Figura 1). En un segundo estadio, la voluntad de cooperar se fundamenta no sólo en estos tres antecedentes, sino también en la percepción de competencia, integridad y benevolencia de las partes, percepción que, a su vez, determina el nivel de confianza existente. El impacto de la competencia, integridad y benevolencia en el nivel de confianza así generado dependerá del tipo de cultura en la que se desarrolle la relación.

Figura 1. Confianza y cooperación



Fuente: Elaboración propia

En cada una de las etapas de la relación, la existencia de cooperación hace posible conocer el comportamiento de la otra parte y, por lo tanto, posibilita el desarrollo evolutivo de la confianza. Una mayor confianza, a su vez, hace más fluida y menos costosa la cooperación. El ciclo se repite indefinidamente, a no ser que una de las partes no honre la confianza en ella depositada, por ejemplo, a través de la generación de una conducta oportunista (Web, 1996; Williamson,1996). En ese caso, la confianza se destruye, la propensión a confiar se resiente y la reputación queda dañada, siendo el cálculo racional de la probabilidad de éxito la única fuente a partir de la cual se podría inducir a las partes a cooperar nuevamente.

4.1. Formación de expectativas debido al conocimiento mutuo

La relación comienza con la aceptación del riesgo inherente a la interacción. La voluntad de cooperar se genera a partir de un cálculo racional positivo, respecto de la probabilidad de éxito (James, 2002; Williamson, 1993), la suficiente propensión a confiar (Mayer et al., 1995) y/o una adecuada reputación (Dekker, 2004). La aceptación fáctica del riesgo inducirá la cooperación entre las partes lo que, a su vez, permitirá a los agentes adquirir conocimiento uno del otro. Si la propensiónde las partes a confiar es baja, su reputación no es buena y no existen los incentivos adecuados o las garantías contractuales suficientes. En este caso, los agentes no cooperarán, dado que no existirá la disposición a asumir el riesgo presente en la interacción. En consecuencia, no será posible adquirir conocimiento directo de los comportamientos de otro y, por lo tanto, no será factible desarrollar una relación de confianza entre las partes.

La importancia de la propensión a confiar en los momentos iniciales de la relación entre las partes ha sido discutida más arriba. Esta disposición innata de los agentes a confiar posibilita que la cooperación se produzca, a pesar de que no exista información disponible o conocimiento previo respecto de la otra parte (Mayer et al., 1995; McKnight et al., 1998). Su influencia en la decisión de aceptar el riesgo involucrado en interacciones sucesivas se reduce drásticamente, en la medida que los agentes adquieren conocimiento mutuo, respecto de la competencia, integridad y benevolencia que guían su comportamiento.

La existencia de los incentivos apropiados en la relación propicia la interacción entre las partes, puesto que los agentes consideran que es en su propio beneficio (y en el beneficio del otro) cooperar, con el fin de obtener los resultados deseados. La posibilidad que la interacción se repita en el futuro (Cochard et al., 2004; Engle-Warnick y Slonim, 2004), y el miedo a perder reputación, debido a un comportamiento oportunista (Dasgupta, 1988; Koufaris y Hampton-Sosa, 2004), son ejemplos de incentivos que impulsan a las partes a participar del intercambio (para una revisión comprehensiva de los mecanismos que generan los incentivos apropiados, para que emerja la cooperación entre los agentes, véase James (2002)).

Las garantías estructurales promueven la cooperación entre las partes, debido a que aumentan la probabilidad de que los resultados esperados de la interacción sean alcanzados. Hagen y Choe (1998) sostienen que la aparente mayor cooperación que se le atribuye a las compañías japonesas, respecto de otras naciones, no se fundamenta en la presencia de un mayor nivel de confianza, sino que se basa en la existencia de un conjunto

de sanciones institucionales que disminuyen fuertemente la aparición de comportamientos oportunistas. De manera similar, Mesquita (2007) sugiere que la presencia de garantías estructurales (safeguards) reduce la percepción de riesgo en la interacción y, por lo tanto, facilita la cooperación entre las partes. Coletti et al. (2005) aportan evidencia de que un sistema de control riguroso promueve la cooperación y que, en la medida quesea observable por los individuos, el sistema de control ayuda a que el desarrollo de la confianza entre los miembros de una organización evolucione favorablemente.

En resumen, el cálculo racional, la propensión a confiar y la reputación son dimensiones claves, para inducir la cooperación en las etapas iniciales de la relación. Si el intercambio se desarrolla de manera tal que confirma el comportamiento adecuado del otro (por ejemplo, no ha sido necesario recurrir a la amenaza, para que el otro cumpla sus compromisos), las partes están dispuestas a seguir cooperando. Por el contrario, si una de las partes ha traicionado la confianza depositada, la otra parte, probablemente, no querrá seguir cooperando y dará término anticipado a la relación. Si la relación continúa, las partes tendrán la oportunidad de profundizar su conocimiento del otro.

4.2. Conocimiento de las partes

A medida que las partes siguen colaborando para alcanzar sus objetivos, éstas comienzan a adquirir conocimiento acerca de la competencia, integridad y benevolencia que orientan la conducta de la contraparte (Mayer et al., 1995). En esta etapa del desarrollo de la confianza, la comunicación constante entre las partes (Lewicki y Bunker, 1996) y la estabilidad de la relación (Zucker, 1986) son elementos claves.

La percepción de que el comportamiento de las partes se encuentra guiado por la competencia, la integridad y la benevolencia, permite que la confianza comience a surgir. La cooperación se produce ya no sólo porque existen los incentivos y las garantías estructurales que posibiliten la aceptación del riesgo inherente a la relación, sino porque el conocimiento mutuo comienza a generar la disposición a ser vulnerable a las acciones del otro.

En el caso del líder de una organización, es importante durante este proceso tener claridad respecto del impacto que tienen la competencia, integridad y benevolencia en el nivel de confianza que experimentan sus subordinados hacia él. Es aquí donde la cultura de la organización juega un papel relevante, puesto que los esfuerzos que haga el líder para generar confianza deben estar orientados a aquellos determinantes de la confianza que más valoran sus integrantes. En los siguientes párrafos se propone un conjunto de hipótesis respecto de cuáles son los antecedentes que más impacto podrían tener en la generación de confianza en un contexto cultural específico.

Competencia

De la descripción de los principales aspectos que caracterizan a las distintas culturas en un contexto organizacional, se evidencia que ser competente es un factor importante en todas ellas, independientemente de que el objeto de dicha competencia sea distinto en cada caso (coordinar y organizar, lograr resultados, ser un buen coach o mentor y generar conocimiento de punta). De lo anterior, se puede deducir que:

H1: Independientemente del tipo de cultura que exista en la organización, si un líder desea generar confianza en sus colaboradores, debe destinar una parte importante de sus esfuerzos en demostrar que es competente en el ejercicio de sus funciones.

Integridad

De acuerdo con Portales et al. (1998), la integridad dice relación con la percepción de que todos los miembros de la organización adhieren a un conjunto de valores o principios considerados apropiados. Lo importante aquí, entonces, es que los subordinados perciban que su líder se comporta de acuerdo con los valores que, se supone, son compartidos por todos, más allá de si entre esos valores se encuentran la competencia y la benevolencia.

En este sentido, parece razonable sostener que la integridad debiera ser el factor que más impacto tiene en el nivel de confianza que un líder puede generar en sus colaboradores, puesto que, si estos perciben que aquel no comparte sus valores, difícilmente pueda existir confianza de su parte. Más aún, la percepción de falta de integridad del líder es probable que se traduzca en un alto nivel de desconfianza por parte de sus subordinados. Por todo lo anterior, es plausible proponer la siguiente relación:

H2: Independientemente del tipo de cultura que exista en la organización, si un líder desea generar confianza en sus colaboradores, debe destinar la mayor parte de sus esfuerzos en demostrar que es íntegro en el ejercicio de sus funciones.

Benevolencia

En este caso, el líder debe mostrar preocupación por el bienestar de sus colaboradores. Del análisis de las características más salientes de los distintos tipos culturales, no se advierte que la benevolencia pueda tener un impacto importante (incluso es probable que no tenga ningún impacto) como variable explicativa de la confianza, en el caso de la cultura de mercado y la cultura jerárquica. En la medida que, en el caso de la primera, el líder recompense apropiadamente a sus subordinados por el logro de los resultados esperados, en el caso de la segunda apoye y recompense el cumplimiento de las normas y procedimientos

establecidos y, al mismo tiempo, se comporte en ambos casos de acuerdo con los valores compartidos por el grupo, sería razonable esperar que los colaboradores confíen plenamente en él. Lo anterior no significa que el líder de una cultura de mercado o jerárquica no demuestre preocupación por los demás, si no que, simplemente, dicha preocupación no tiene impacto en la confianza de sus subordinados.

En el caso de la cultura de clan, la preocupación por el bienestar de los demás es su característica distintiva, por lo que es dable esperar que la benevolencia tenga un gran impacto en el nivel de confianza. En la cultura adhocrática, por otro lado, dado que se anima a los colaboradores a tomar riesgos de manera permanente y que, por lo tanto, los resultados de su esfuerzo son inciertos, tiene sentido argumentar que éstos esperan que el líder mantenga y refuerce su apoyo aun cuando los resultados obtenidos no sean los esperados, es decir, que muestre preocupación por su bienestar.

De acuerdo con la discusión precedente, parece razonable sostener las siguientes hipótesis:

H3: Si el líder de una organización, donde predomina la cultura de mercado o la cultura jerárquica, desea generar confianza en sus colaboradores, no debería invertir esfuerzos en demostrar que es benevolente en el ejercicio de sus funciones.

H4: Si el líder de una organización, donde predomina la cultura de clan o la cultura adhocrática, desea generar confianza en sus colaboradores, debe destinar una parte importante de sus esfuerzos en demostrar que es benevolente en el ejercicio de sus funciones.

En este momento es importante hacer notar que la eficacia de los esfuerzos que realiza el líder para generar confianza con su comportamiento puede verse disminuida debido a la intensidad con que utiliza los sistemas de control para alinear los desempeños de sus colaboradores. Distintos autores sostienen que un uso intensivo de sistemas de control formales (control por resultados y control sobre el comportamiento) tienen un impacto negativo en la confianza debido a que las personas sienten que se les controla en exceso y que, por lo tanto, no se confía en ellas (Ghoshal y Moran, 1996; Aulak et al.,1997; Tenbrunsel y Messick, 1999; Malhotra y Murnighan, 2002; Schoorman et al., 2007; Long, 2018). En ese sentido, es recomendable que el líder utilice los sistemas de control con la intensidad apropiada para la etapa en la cual se encuentra la relación. De lo contrario, en vez de generar confianza en sus colaboradores, puede generar exactamente lo contrario, es decir, desconfianza.

5. CONCLUSIONES

El éxito de cualquier interacción entre dos partes es su voluntad para cooperar una con la otra. Dicha cooperación permite desarrollar una relación de confianza entre ambas, lo que, con el paso del tiempo, refuerza la voluntad de cooperar. El objetivo del presente artículo era proponer, sobre la base de la literatura, un modelo que permitiera comprender el proceso a través del cual la confianza evoluciona en el tiempo. El modelo propuesto postula que cuando las partes aún no han desarrollado una relación de confianza, la cooperación entre ellas emerge en la medida que la propensión a confiar, el cálculo racional de la probabilidad de éxito de la interacción (basado en la existencia de incentivos adecuados y la presencia de garantías estructurales) y la reputación de ambas partes posibiliten la aceptación fáctica del riesgo inherente a la relación.

Dentro de este ambiente de cooperación, la confianza se desarrolla sobre la base del conocimiento que una parte adquiere respecto de la competencia, integridad y benevolencia que guían el comportamiento de su contraparte. El impacto que tiene cada uno de estos tres factores en el nivel de confianza que se genera entre las partes, depende del tipo de cultura en el que se encuentra inmersa la relación. El presente estudio postula que, a nivel organizacional, la competencia y la integridad explican de manera importante el nivel de confianza existente en la relación, independientemente del tipo de cultura imperante. En el caso de la benevolencia, ésta tiene un impacto relevante en la confianza sólo cuando la relación se desarrolla dentro de una cultura de clan y una cultura adhocrática.

Una extensión interesante de esta investigación es la posibilidad de testear las hipótesis planteadas respecto del impacto relativo de la competencia, integridad y benevolencia en la confianza. Lo anterior permitiría aportar evidencia empírica relevante para direccionar los esfuerzos que el líder de una organización debe realizar con el fin de que sus colaboradores depositen su confianza en él. En ese sentido, si en una cultura específica la benevolencia no tiene ningún impacto en la confianza, el líder debiera orientar sus esfuerzos en demostrar competencia e integridad en el desarrollo de sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, J. M. y Andrews, R. (2019). Governance by targets and the performance of cross- sector partnerships: Do partner diversity and partnership capabilities matter?. *Strategic Management Journal, 40(4), 556-579.*

Ariño, A. y J. de la Torre (1998). "Learning from Failure: Towards and Evolutionary Model of Collaborative Ventures". *Organization Science, Volume 9, Issue 3 (306-325).*

Aulakh, P., Kotabe, M. y A. Sahay (1997). "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships". In "Cooperative Strategies: North American Perspectives". Beamish and Killing (Eds.), New Lexington Press.

Axelrod, R. (1984). "The Evolution of Cooperation". New York: Basic Books.

Baumol, W. (1986). "Williamson's The Economic Institutions of Capitalism". *Rand Journal of Economics, Volume 55 (467-484).*

Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International business studies, 48, 30-47.*

Bigley G. y J. Pearce (1998). "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust". *Academy of Management Review, Volume 23, Issue 3 (405-421).*

Bohnet, I. y R. Zeckhauser (2004). "Trust, Risk and Betrayal". *Journal of Economic Behavior & Organization, Volume 15 (97-118).*

Brenkert, G (1998). "Trust, Morality and International Business". In *"Trust within and between Organizations".* Lane and Bachmann (Eds.), Oxford University Press.

Butler, J. (1991). "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of a Trust Inventory". *Journal of Management, Volume 17, Issue 3 (643-663).*

Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). *San Francisco, CA, EE UU.: Jossey-Bass.*

Cardona, P. y Elola, A. (2003). Trust in management: The effect of managerial trustworthy behavior and reciprocity.

Casadesus-Masanell (2004). "Trust in Agency". *Journal of Economics & Management Strategy,* Volume 13, Issue 3 (375-404).

Castañer, X. y Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. Journal of management, 46(6), 965-1001.

Chami, R. y C. Fullenkamp (2002). "Trust and Efficiency". Journal of Banking & Finance, Volume 26, Issue 9 (1785-1809).

Child, J. (1998). "Trust and International Strategic Alliances: The Case of Sino-Foreign Joint Ventures". In *"Trust within and between Organizations".* Lane and Bachmann (Eds.), Oxford University Press.

Coase, R. (1934). "The Nature of the Firm". Economica, Volume 4, Issue 16 (386-405), Online Version.

Cochard, F., Nguyen, P. y M. Willinger (2004). "Trusting Behavior in a Repeated Investment Game". *Journal of Economic Behavior & Organization,* Volume 55, Issue 1 (31-44).

Coletti A., Sedatole K. y K. Towry (2005). "The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments". *The Accounting Review,* Volume 80, Issue 2 (477-500).

Coriat, B. y S. Guennif. "Self-Interest, Trust and Institutions". In *"Trust and Economic Learning".* Lazaric and Lorenz (Eds.), Edward Elgar Publishing Limited.

Curral S. y T. Judge (1995). "Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons". *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* Volume 64, Issue 2 (151-170).

Das, T. y B. Teng (2001). "Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework". *Organization Studies,* Volume 22, Issue 2 (251-283).

Das, T. y B. Teng (2004). "The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework". *Journal of Business and Psychology,* Volume 19, Issue 1 (85-116).

Dasgupta, P (1988). "Trust as a Commodity". In *"Trust: Making and Breaking Cooperative Relations".* Edited by Diego Gambetta, Basil Blackwell.

Davis, J., Schoorman, F., Mayer R. y H. Tan (2000). "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage". *Strategic Management Journal,* Volume 21, Issue 5 (563-576).

Deakin, S. y F. Wilkinson (1998). "Contract Law and the Economics of Inter-organizational Trust". In *"Trust within and between Organizations".* Lane and Bachmann (Eds.), Oxford University Press.

Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society, 29*(1), 27-49.

Doney, P., Cannon, J. y M. Mullen (1998). "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust". *Academy of Management Review,* Volume 23, Issue 3 (601-620).

Engle-Warnick J. y R. Slonim (2004). "The Evolution of Strategies in a Repeated Trust Game". *Journal of Economic Behavior & Organization,* Volume 55, Issue 4 (553-573).

Franco, M. y Haase, H. (2021). The role of reputation in the business cooperation process: multiple case studies in small and medium-sized enterprises. Journal of Strategy and Management, 14 (1): 82-95.

Fukuyama, F. (1995). "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity". New York: The Free Press.

Gambetta, D. (1988). "Can We Trust Trust?". In *"Trust: Making and Breaking Cooperative Relations".* Edited by Diego Gambetta, Basil Blackwell.

Geert, H., Hofstede, H., Jan, G., & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software for the mind. McGraw-Hill.*

Ghoshal, S. y P. Moran (1996). "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory". *Academy of Management Review,* Volume 21, Issue 1 (1-47).

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The academy of management annals,* 9(1), 1-54.

Good, D. (1988). "Individuals, Interpersonal Relations and Trust". In *"Trust: Making and Breaking Cooperative Relations".* Edited by Diego Gambetta, Basil Blackwell.

Gounaris, S. (2005). "Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services". *Journal of Business Research;* Volume 58, Issue 2 (126-140).

Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem off Embeddedness". *American Journal of Sociology,* Volume 91, Issue 3 (481-510).

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review, 96*(1), 44-52

Hagen, J. y S. Choe (1998). "Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter". *Academy of Management Review,* Volume 23, Issue 3 (589-600).

Hartmann, F. y Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society,* 34(6-7), 722-737.

Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society,* 31(6), 529-558.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. I*nternational studies of management & organization, 10*(4), 15-41.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture, 2*(1), 8.

Jabeen, F., & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: *A competing values perspective. Employee Relations, 40*(6), 1036-1053.

James, H. (2002). "The Trust Paradox: A Survey of Economic Inquiries into the Nature of Trust and Trustworthiness". *Journal of Economic Behavior & Organization, Volume 47* (291-307).

Jermier, J. M., Slocum Jr, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization science, 2*(2), 170-194.

Jones, G. y J. George (1998). "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Team Work". *Academy of Management Review, Volume 23, Issue 3* (531-546).

Kim, W. y R. Maugborgne (1993). "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions". *Academy of Management Journal, Volume 36, Issue 3* (502-526).

Kreps, D. (1990). Corporate Culture and Economic Theory. In *"Perspective on Positive Political Economy".* Alt and Shepsie (Eds.), Cambridge University Press.

Koufaris, M. y W. Hampton-Sosa (2004). "The development of initial trust in an online company by new customers". *Information & Management; Volume 41* (377-397).

Lane, Ch. (1998). "Introduction; Theories and Issues in the Study of Trust". In *"Trust within and between Organizations".* Lane and Bachmann (Eds.), Oxford University Press.

Lazaric, N. y E. Lorenz (1998). "The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence". In *"Trust and Economic Learning".* Lazaric and Lorenz (Eds.), Edward Elgar Publishing Limited.

Lewicki, R. y B. Bunker (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". In "*Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research".* Kramer and Tyler (Eds.), Thousand Oaks, London: Sage Publications.

Long, C.P. (2018). To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society, 70,* 69-91.

Lorenz, E. (1988). "Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry". In "*Trust: Making and Breaking Cooperative Relations".* Edited by Diego Gambetta, Basil Blackwell.

Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management, 43*(5), 1553-1577.

Malhotra, D. y Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative science quarterly, 47*(3), 534-559.

Mayer R., Davis J. y F. Schoorman (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review,* Volume 20, Issue 3 (709-734).

McKnigth, D., L. Cummings y N. Chervany (1998). "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships". *Academy of Management Review,* Volume 23, Issue 3 (473-490).

McKnigth, D. y N. Chervany (2002). "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology". *International Journal of Electronic Commerce,* Volume 6, Issue 2 (35-59).

Mesquita, L. (2007). "Starting over When the Bickering Never ends: Rebuilding Aggregate Trust among Clustered Firms through Trust Facilitators". *Academy of Management Review;* Volume 32, Issue 1 (72-91).

Meyerson, D., Weick, K. y R. Kramer (1996). "Swift Trust and Temporary Groups". In *"Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research"*. Kramer and Tyler (Eds.), Thousand Oaks, London: Sage Publications.

Milgrom, P. y J. Roberts (1992). "Economics, Organization and Management". Prentice-Hall.

Mishra, A. (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust". In *"Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research"*. Kramer and Tyler (Eds.), Thousand Oaks, London: Sage Publications.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review, 23*(2), 242-266.

Pérez López, J.A. (1991) "Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones". Madrid; Rialp.

Portales, C., Rosanas J.M. y J.E. Ricart (1998). "Understanding Trust to Build Strong Relationships in Organizations". In "Managing Strategically in an Interconnected World". Hitt, Ricart and Nixon (Eds.), New York: John Wiley and Sons.

Przepiorka, W. y Horne, C. (2020). How can consumer trust in energy utilities be increased? The effectiveness of prosocial, proenvironmental, and service-oriented investments as signals of trustworthiness. *Organization & Environment, 33*(2), 262-284.

Ring, P (1997). "Transacting in the State of Union: A Case Study of Exchange Governed by Convergent Interests". *Journal of Management Studies*, Volume 34, Issue 1 (1-25).

Ring, P. y A. Van de Ven (1992). "Structuring Cooperative Relationships between Organizations". *Strategic Management Journal,* Volume 13, Issue 7 (483-498).

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior. Pearson Education Inc.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt R. y C. Camerer (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust". *Academy of Management Review,* Volume 23, Issue 3 (393-404).

Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of management journal, 40*(2), 443-461.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schoorman F., Mayer R. y J. Davis (2007). "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future". *Academy of Management Review,* Volume 32, Issue 2 (344-354).

Sheppard, B. y M. Tuchinsky (1996). "Micro-OB and the Network Organization". In *"Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research"*. Kramer and Tyler (Eds.), Thousand Oaks, London: Sage Publications.

Sitkin, S. y A. Pablo (1992). "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior". *Academy of Management Review,* Volume 17, Issue 1 (9-38).

Stern, I., Dukerich, J. M. y Zajac, E. (2014). Unmixed signals: How reputation and status affect alliance formation. *Strategic Management Journal, 35*(4), 512-531.

Su, T. S., Chen, C., Cui, X., Yang, C. y Ma, W. (2020). Consistency at different levels: A meta-analytic examination of organizational trust and performance. *Nankai Business Review International, 11*(4), 537-567.

Suseno, Y. y Ratten, V. (2007). A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management & Organization, 13*(1), 4-23.

Srivastava, S. B., & Goldberg, A. (2017). Language as a window into culture. *California Management Review, 60*(1), 56-69.

Tenbrunsel, A. E. y Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 684-707.

Tyler, T. y P. Degoey (1996). "Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions". In "*Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research"*. Kramer and Tyler (Eds.), Thousand Oaks, London: Sage Publications.

Webb, E. (1996). In "*Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research"*. Kramer and Tyler (Eds.), Thousand Oaks, London: Sage Publications

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard M. y J. Werner (1998). "Manager as Initiators of Trust: An exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior". *Academy of Management Review;* Volume 23, Issue 3 (513-530).

Williamson, O. (1993) "Calculativeness, Trust and Economic Organization". *Journal of Law and Economics;* Volume 36, Issue 1 (453-486).

Williamson, O. (1996). "Economic Organization: The Case for Candor". *Academy of Management Review,* Volume 21 (48-57).

Wu, W.P. (2008). Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing. *Journal of management studies, 45*(1), 122-146.

Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture. Business *Horizons, 43*(5), 19-28.

Zhang, Z., Jia, M. y Wan, D. (2012). When does a partner's reputation impact cooperation effects in partnerships?. *Asia Pacific Journal of Management, 29*(3), 547-571.

Zucker, L. (1986). "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920". In *"Research in Organizational Behavior"*. Staw and Cummings (Eds.), Greenwich Press.

FACULTAD ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Universidad de Chile
EJECUTIVOS

PROGRAMAS CORPORATIVOS

Te proporcionamos **toda la experiencia de nuestros académicos,** para que tu organización dé el siguiente paso.

*Desarrollamos **experiencias y soluciones** de formación gerencial y profesional con el objetivo de solventar los vacíos que enfrentan los equipos empresariales e institucionales, ya sea en el sector público o privado.*

Expertos en el diseño de:

Diplomados | Cursos | Talleres | Seminarios

Áreas Temáticas:

- **Control de Gestión**
- **Sistemas y Tecnologías de Información**
- **Gestión de Operaciones y Procesos**
- **Tributación**
- **Contabilidad y Auditoría**
- **Business Analytics**

Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile — 7 Años Acreditada. Gestión Institucional. Docencia de Pregrado. Investigación, Vinculación con el medio. Docencia de Postgrado. Desde Diciembre 2018 a Diciembre 2025

Máximo nivel de acreditación: 7 años (2018-2025) otorgado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en todas sus áreas.

AACSB ACCREDITED

Única Facultad de Economía y Negocios, de universidad pública de Latinoamérica, acreditada a nivel internacional por la Association to Advance Collegiate Schools of Business.

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

Certificación de calidad a nivel global en programas de Postgrado, Área de Negocios.

Para más información, agenda una reunión:

Alexis Villagrán D. | +569 9220 0029

Daniela Aguilar T. | +569 4005 1500

Diseñados a la medida, flexibles personalizados, exclusivos para empresas

contacto@ucorporativos.cl | uejecutivos.cl

/UEjecutivos @uejecutivos uejecutivos Universidad de Chile UEjecutivos

Artículo

Propuesta de un sistema para la gestión de proyectos en instituciones de educación superior

Camila Bustos
Magister en Control de Gestión, Universidad de Chile.

Liliana Neriz
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Autónoma de Madrid.

Francisco Ramis
Ph.D. en Ingeniería Industrial y Sistemas, Georgia Institute of Technology, Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ingeniería Universidad del Bío-Bío.

RESUMEN

Un sistema que realiza seguimiento, control y registro de las actividades en la gestión de proyectos, ayuda a las organizaciones a tener mayor claridad sobre el estado de avance y las necesidades de acción relativas a cada proyecto y sus procesos respectivos, lo que permite concretarlos y lograr los objetivos asociados a cada uno de ellos. Un sistema de información para la gestión de proyectos (PMIS, por su sigla en inglés), permite conectar datos e información, a través del cual se pueden generar reportes de avances, uso presupuestario, detectar problemas particulares que puedan afectar al desarrollo y/o continuidad de los proyectos, y cualquier otra información relevante que pueda servir a los directivos, para apoyarse en la toma de decisiones

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones, se ven enfrentadas a realizar una gran cantidad de proyectos, cuya materialización exitosa, es fruto de una adecuada gestión de los mismos, la cual requiere no solo la utilización de indicadores de tiempo y de costos para realizar su seguimiento y control, sino que también se deben incorporar distintas variables que les permita a los directivos apoyarse en la toma de decisiones. Numerosas organizaciones como HP, Microsoft, IBM, entre otras, utilizan herramientas tecnológicas que les han permitido capturar e interrelacionar estas distintas variables y datos, para lograr el éxito (Kerzner, 2017).

Las instituciones de educación superior no se encuentran exentas de la necesidad de realizar y gestionar proyectos. Las soluciones tecnológicas existentes, que están enfocadas en el sector empresarial, no siempre logran responder a los requerimientos y necesidades particulares de las instituciones educacionales. El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta del diseño de un sistema de gestión para el registro, seguimiento y control de proyectos, aplicado a instituciones de educación superior.

Palabras clave: gestión de proyectos, sistemas, universidades.

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos se origina como disciplina en la década del sesenta, y, desde esa época, sus metodologías se utilizan en todos los sectores industriales y de servicios, para una correcta ejecución y término de los proyectos (Karaman y Kurt, 2015). Aunque por lo general, el desarrollo de los proyectos, es una actividad distinta de las que realiza una organización en forma habitual, no por ello son menos importantes en cuanto a su impacto y los recursos que involucran (Project Management Institute, 2013).

Se entiende por proyecto al conjunto de actividades orientadas a la consecución de un objetivo de suficiente importancia, para ser de interés de la dirección de la organización. Estos inician cuando la dirección aprueba la naturaleza general de lo que se va a hacer, autorizando el uso de recursos necesarios, y concluyen cuando se consiguen los objetivos para los cuales fue puesto en marcha, o bien, cuando la dirección decide su término (Anthony y Govindarajan, 2008).

Los proyectos no solo se caracterizan por perseguir metas específicas, sino que también tienen una dimensión temporal definida. Debido a la complejidad de las organizaciones actuales, proyectos de diversa naturaleza han cobrado una importancia cada vez mayor, ya que brindan recursos y apoyo para el cumplimiento de la estrategia de la organización. Desde allí que su gestión es cada vez más importante, incluso para las disciplinas profesionales relacionadas a la administración (Hodgson, 2002).

La gestión de proyectos corresponde a la aplicación de un conjunto de herramientas y técnicas que permiten dirigir el uso de diversos recursos para lograr un objetivo particular (Atkinson, 1999). Es por tanto arte y ciencia, entendiendo como arte la relación de aspectos interpersonales que ocurren en los proyectos, donde el liderazgo de equipos humanos es un factor clave; y la ciencia, como la comprensión de los procesos, herramientas y técnicas que se aplican para el logro de sus objetivos (Heerkens, 2002). El proceso de gestión de proyectos es, entonces, una guía para efectuar cambios que responden a problemas, necesidades y oportunidades de mejora que surgen de manera continua en las organizaciones.

Para Atkinson (1999), el éxito de un proyecto puede ser medido por dos criterios: el logro del objetivo principal de ese proyecto, y los beneficios percibidos por la mayor parte de los stakeholders involucrados en el mismo proyecto. Sin embargo, Munns y Bjeirmi, (1996) señalan que la gestión de proyectos y sus técnicas son un subconjunto de un ámbito más amplio, que se deriva de la determinación del modelo de negocios y, por consiguiente, de la estrategia organizacional en la que está inserta la unidad o las unidades involucradas en la concepción y/o ejecución del proyecto.

Algunas investigaciones han explorado el alineamiento de la gestión de proyectos y su vínculo con la estrategia organizacional (Artto et al., 2004; Morris y Jamieson, 2005; Milosevic y Srivannaboon, 2006). Del mismo modo, Artto et al (2004) sugirieron que un importante reto de gestión, el cual supone alinear la gestión de proyectos y la estrategia empresarial, es animar a los individuos a participar en el uso de estrategias emergentes, para crear nuevas ideas y renovar las estrategias existentes, dando origen a nuevos proyectos.

Los denominados PMIS facilitan la gestión de proyectos, utilizando softwares que guían dicho proceso; es decir, aplicaciones diseñadas específicamente para dar soporte a sus etapas (Kostalova et al., 2015). Los PMIS representan un set estandarizado de herramientas automatizadas disponibles a nivel organizacional e integradas con el conjunto de principios y procedimientos que se dispone para la gestión de proyectos. Estos permiten a los individuos y equipos hacer un seguimiento de los proyectos de inicio a fin, proporcionando información pertinente a los gestores de proyectos y demás miembros del equipo, tal como la planificación de los recursos, la gestión del presupuesto, gestión de proveedores, asignación de tareas, documentación, herramientas de colaboración, entre otros elementos fundamentales (Braglia y Frosolini, 2014). Esto se debe a que la información consolidada en un PMIS ayuda a los involucrados a anticiparse a sucesos que puedan dificultar el desarrollo de los proyectos, logrando con ello distribuir de mejor manera los recursos, priorizar el monitoreo de actividades críticas en cada etapa, y atender a fallas particulares más rápidamente (Caniëls y Bakens, 2012).

Si bien los PMIS que existen en el mercado pueden responder a varias de las necesidades de gestión de proyectos de las instituciones de educación, estos sistemas no se encuentran totalmente adaptados a la realidad particular de este tipo de organizaciones. Para este propósito, y sobre todo en instituciones públicas, un PMIS debe considerar las formas jurídicas, que son diferentes respecto del sector privado, ya que existen regulaciones específicas que afectan a todas las instituciones de educación superior (Trillo del Pozo, 2002).

Las aplicaciones más desarrolladas de sistemas de información en instituciones de educación superior son las relacionadas a proyectos de investigación, que corresponden a una interfaz sencilla de administración de proyectos de investigación, que otorgan reportes de productividad individual de los directores de proyecto (Valencia, 2013). En el caso de nuestro país, la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) tiene sistemas de seguimiento y control para todas sus líneas de proyectos, FONDEF, FONDECYT, FONIS, IDeA, entre otros. El énfasis en los proyectos de investigación tiene su origen en la manera en que se evalúa a las instituciones, puesto que suelen posicionarse en los rankings mundiales y nacionales de acuerdo a su desempeño,

medido, principalmente, en los ámbitos de la investigación y de la enseñanza (Mondaca et al., 2019).

OBJETIVOS

El objetivo principal de este estudio fue diseñar un sistema de gestión de proyectos, que, al estar siendo aplicado a los proyectos concursables del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC) para instituciones de educación superior, permita generar el registro, el seguimiento y el control de dichos proyectos, además de mejorar la eficiencia del proceso y conectar a las personas responsables de su ejecución con aquellas encargadas de la administración a nivel general de su desarrollo. Por ello, en base a las características del tipo de concursos, que son fáciles de replicar en universidades en el país, considerando que los procedimientos que se realizan son bastante estandarizados, se presenta un desarrollo conceptual basado en un caso específico de una universidad chilena.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta (ver Figura 1), para este trabajo aplicado considera las siguientes etapas:

i. Definición general del contexto interno de la institución.

ii. Identificación de los stakeholders en los distintos niveles del proceso y sus necesidades de información respectivas.

iii. Levantamiento y análisis del proceso actual de gestión de proyectos, para definir el flujo de actividades, identificar demoras y potenciales mejoras.

iv. Aplicación de técnica de análisis de Causa-Raíz, para la identificación de potenciales causas del problema detectado.

v. Propuesta de solución ante los problemas detectados y sus causas, para la cual se siguen los siguientes pasos metodológicos:

   a. Identificación de capacidad actual de obtención de datos relativos a la gestión y ejecución de proyectos.

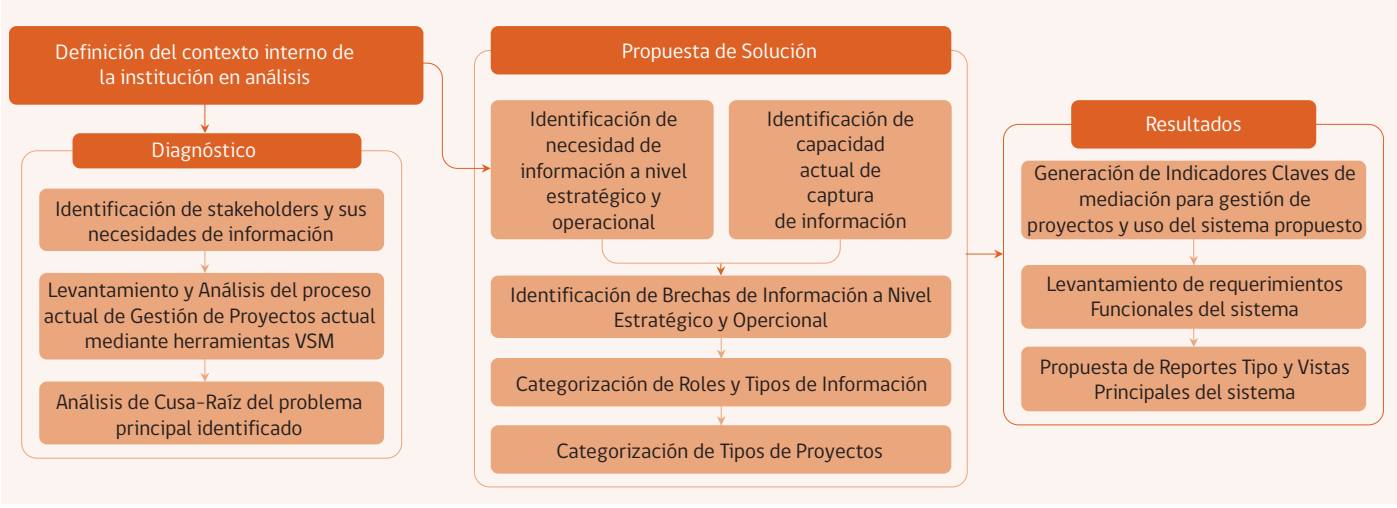
   b. Definición y análisis de brechas de información a nivel estratégico y operacional.

   c. Propuesta de categorización de roles y tipos de información manejada en el proceso.

   d. Propuesta de categorización de los tipos de proyectos, para facilitar su uso interno.

vi. Resultados: Indicadores clave para medir el desempeño y tener control en el desarrollo de proyectos, requerimientos funcionales del sistema, reportes tipo y vistas principales del sistema.

Figura 1. Metodología aplicada.



Fuente: Elaboración propia.

La metodología aplicada se inicia entendiendo el contexto de la organización. En este caso, en particular, se realizó una revisión del Plan Estratégico, que corresponde al Plan de Desarrollo Institucional (PDI). De esta revisión, se desprendieron los objetivos estratégicos principales y se analizaron aquellos vinculados directa e indirectamente a la gestión de proyectos, lo que permitió identificar las necesidades de información para su cumplimiento. Posteriormente, mediante la aplicación de herramientas del método Design Thinking (IBM Corporation, 2018), se identificaron los stakeholders y sus puntos de vista relativos al funcionamiento de la gestión de proyectos.

Consecutivamente, a partir de la información que se obtuvo desde una serie de entrevistas semiestructuradas, realizadas a los distintos participantes de la gestión de proyectos, se realizó el levantamiento de los procesos, el que luego fue trazado en un mapa de procesos, combinando la estructura principal del lenguaje BPMN, para diagramar los flujos de los procesos, con los elementos de Value Stream Map (Martin y Osterling, 2014), tales como tiempo de ejecución de las actividades, tiempos de espera, herramientas y responsabilidades.

Para el diseño del sistema, se identificó la capacidad actual de recopilación de información, lo que permitió conocer las necesidades más concretas de información para ser integradas al sistema. Luego, gracias a los análisis previos, se generó una propuesta de clasificación de tipos de usuarios o roles, y tipos de proyectos, con el fin de facilitar a la organización la información en dicho sistema. Así, fue posible definir las brechas de existentes entre la necesidad de información de cada tipo de usuario y la que es capturada en la actualidad.

Finalmente, como resultado se generaron los elementos basales del sistema propuesto. En primer lugar, se establecieron los indicadores clave que permitirán controlar el proceso de gestión de proyectos y cubrir las brechas de información antes identificadas. Para generar la propuesta de indicadores clave (Kaplan y Norton, 1992), se levantaron los requerimientos funcionales principales, y se elaboró el flujo de interacción entre los distintos tipos de usuarios y el sistema, mediante Casos de Uso de UML (Unified Modeling Language), que es la estructura base de los principales reportes que se requieren para los distintos tipos de usuarios, y las interfaces principales de sistema.

DESARROLLO

1.1. Contexto

Para levantar las bases de un sistema de gestión de proyectos que permita a las instituciones de educación superior consolidar y disponer de información relevante, es necesario, en principio, comprender dos elementos clave: (1) el proceso detallado por el cual se concreta el uso del financiamiento para los proyectos que realiza la institución e, (2) identificar las brechas de información que se desprenden del proceso y que necesitan ser cubiertas, para lograr incorporar una etapa posterior de mejora continua.

La metodología propuesta se inicia con el entendimiento general del contexto de las instituciones de educación superior en Chile y su vínculo con el Mineduc para el desarrollo de sus proyectos. Luego, se revisa un contexto particular para la institución en estudio. A partir de ello, se genera un diagnóstico. Dentro de los documentos relevantes utilizados en el análisis del contexto, están las cifras obtenidas de los ingresos actuales y proyectados de la institución, donde se constata la relevancia de los recursos provenientes de estos proyectos para la institución, y del análisis de su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) vigente.

El diagnóstico contempla, en primer lugar, la identificación de los stakeholders participantes del proceso de gestión de proyectos y sus intereses; luego, se realiza el levantamiento y análisis del proceso, y, finalmente, el análisis de causa-raíz. Para la identificación y análisis,se utilizaron algunas herramientas de la metodología IBM Design Thinking, tales como Stakeholders Map, lienzo hopes and fears y Mapa de Empatía (IBM Corporation, 2018).

La aplicación de Design Thinking está referida a la comprensión e involucramiento de las personas que trabajan en los proyectos, por lo que pone a disposición un set de herramientas útiles para dicho fin. Luego, para el levantamiento y análisis del proceso de gestión de proyectos, se utilizó la herramienta Value Stream Map (Martin y Osterling, 2014), que visualiza el flujo de actividades durante el proceso y los tiempos de espera entre cada una de ellas, lo cual complementa la visión otorgada por los cargos responsables, permitiendo identificar las falencias que ocurren en el proceso actual y las potenciales mejoras en su transcurso.

El levantamiento del proceso a nivel detallado permitió determinar las actividades críticas, "cuellos de botella", tiempos de esperas, ineficiencias y/o actividades con mejoras potenciales, entre otros elementos. Asimismo, observar el proceso de dicha manera, permitió generar un análisis de causa-raíz, del cual se extraen algunas de las principales causas de los problemas, facilitando la identificación de la solución óptima para ellos (Doggett, 2005), la que consiste en el diseño de un sistema que disponga de las características técnicas necesarias para apoyar a las personas, en los distintos niveles del proceso. Para el análisis de causa-raíz, se utilizó la herramienta del Diagrama de Causa-Efecto, también conocido como Diagrama de Ishikawa (Ishikawa, 1976).

Las fuentes de información principales fueron entrevistas y documentación oficial. Esta última provino tanto de la Universidad en estudio, como del Mineduc. Las entrevistas consistieron en una serie de preguntas semiestructuradas

orientadas a los roles, en los distintos niveles del proceso de gestión y desarrollo de proyectos. Estas se realizaron de forma virtual y fueron grabadas con la previa autorización de la persona entrevistada. El fin de estas reuniones era conocer la situación actual de cada aspecto revisado en esta investigación, tales como los procesos, los sistemas y las herramientas utilizadas por las personas participantes o stakeholders relevantes. A su vez, se esperaba conocer qué elementos consideraban positivos, mejorables y cuáles eras percibidos como ideales o "hopes" de cada aspecto mencionado.

La muestra considera un total de 17 entrevistas, ocurridas entre noviembre de 2020 y julio de 2022, donde se entrevistó a un total de seis personas, en los diferentes roles del proceso, entre ellos directivos de la universidad, personal administrativo, responsables y ejecutivos de los proyectos.

En cuanto a la documentación oficial de la universidad en estudio, a continuación, se detallan los documentos oficiales más importantes que fueron revisados:

- Formularios de Propuestas de Proyectos: Corresponden a documentos estructurados que contienen la información más detallada del proyecto, y se elaboran con el fin de ser enviados para postular al fondo en concurso.
- Decretos de Aprobación de Convenios: Documentos que describen el acuerdo legal establecido entre el Mineduc y la universidad. Los documentos tienen por responsable a la Dirección Jurídica correspondiente, y son firmados por ambas partes desde dicha unidad.
- Convenios de Proyectos: Los convenios son emitidos para la recepción de los fondos adjudicados para un proyecto. En estos, se establece el detalle de los objetivos del proyecto y las razones que justifican la entrega del financiamiento, estableciendo un acuerdo escrito de los ítems principales, que serán financiados con el dinero entregado por el Mineduc para el proyecto específico para el que se emite.
- Ficha de Observaciones DFI: Ésta enlista las observaciones o solicitudes de corrección de Mineduc hacia la Ficha o Formulario de Proyecto. En este documento se indica la universidad, el título del proyecto en revisión y el analista responsable de esta revisión. A su vez, se muestra cada punto de la ficha de proyecto, con su respectiva observación, otorgando un alto nivel de detalle.
- Plan de Gastos de Proyecto: Documento que detalla los ítems y fechas estimadas en las que se realizarán desembolsos, utilizando el monto disponible del fondo destinado al proyecto.
- Informes de Avance: Reportes que contienen la información general sobre el proyecto, junto al grado de avance de las actividades planificadas a la fecha. Según la naturaleza del proyecto, estos pueden ser solicitados de manera anual, bimestral o trimestral, siendo esta última la forma más frecuente.
- Informes de Cierre: Documento-reporte que sintetiza el logro de objetivos a la fecha de cierre del proyecto, junto a otra información relevante, tal como el grado de uso presupuestario, desembolsos y tareas pendientes, forma de continuidad del proyecto, entre otros.
- Informes de Desembolsos: Cuando un proyecto finaliza, ocasionalmente, quedan desembolsos estipulados pendientes. Esto ocasiona que la institución deba terminar de incurrir los gastos que había planificado y acordado inicialmente con el Mineduc, creando la obligación de reportar mediante documentos que informan de la realización del gasto, cada vez que se concreta un desembolso, luego de alcanzada la fecha de término del proyecto.

Por el lado del Mineduc (www.mineduc.cl), se listan algunos de los documentos analizados:

- Lista de fondos concursables.
- Decretos de apertura y descripción de fondos.
- Formularios de postulación: En algunos casos, los formularios de postulación a proyectos se encuentran de manera descargable en el apartado de Instrumentos de Financiamiento del sitio oficial de Mineduc.

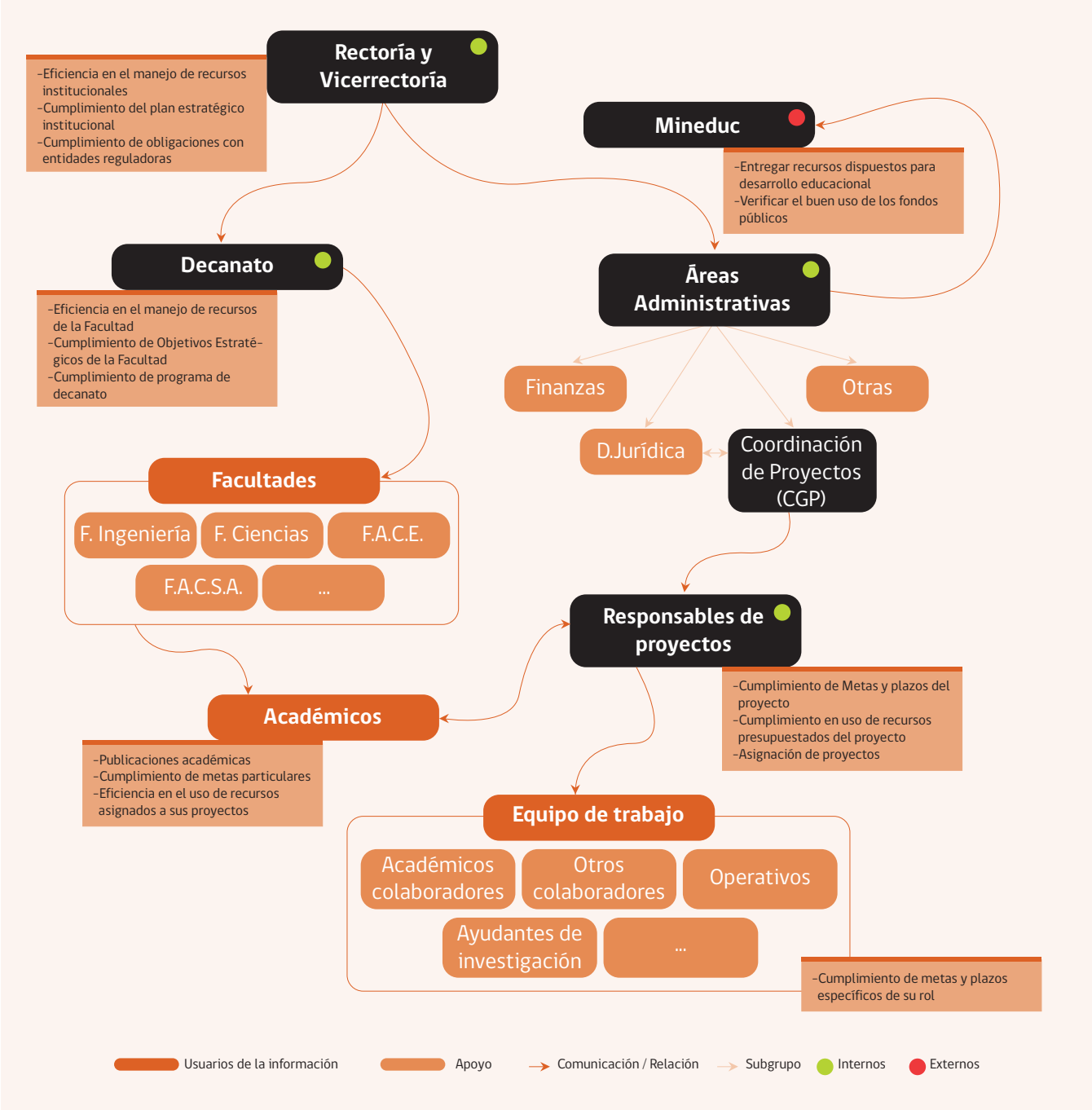
Existe información que se desprende de la utilización de documentos oficiales, tanto de Mineduc como de la institución universitaria. Algunos ejemplos son:

- Mineduc y solicitudes de corrección: Para algunos documentos, el Mineduc aplica las revisiones sobre el mismo documento que fue enviado por la institución, sin necesidad de crear un nuevo archivo.
- Ficha de Corrección: Para otros casos, el organismo crea una Ficha de Correcciones, donde detalla cada punto del documento entregado por la Universidad, indicando si existen o no correcciones a este.

1.2. Diagnóstico

El diagnóstico identifica cómo las personas que participan en los distintos niveles de la gestión y ejecución de los proyectos perciben sus faltas y potenciales mejoras. El principal rol lo desempeña el área encargada de la gestión de proyectos. Se identificaron los distintos roles y participantes de los procesos, sintetizándose sus relaciones e intereses en un Stakeholders Map, que se puede ver en la figura 2.

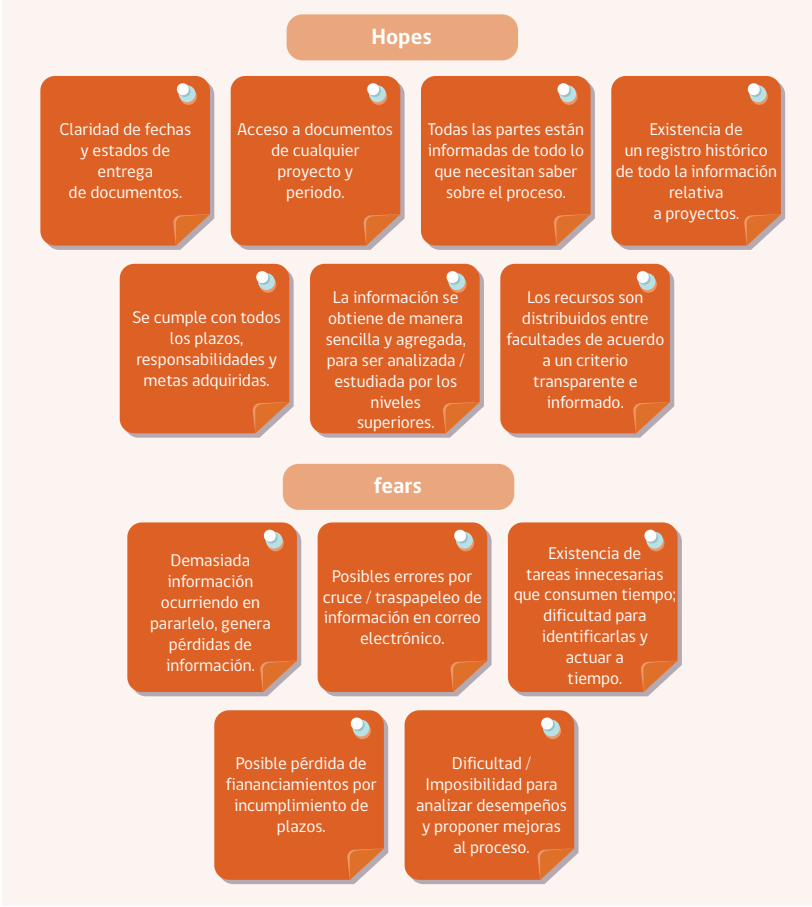
Figura 2. Stakeholders Map.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez entendida la relación entre estos roles y sus intereses particulares relacionados al desarrollo de proyectos, se logró extraer una síntesis de las preocupaciones y/o problemáticas que enfrenta cada nivel, así como también se identificaron los aspectos deseables o ideales del funcionamiento del proceso, logrando ser sintetizados en un lienzo de Hopes and Fears (Ver Figura 3). Esta última es una herramienta sencilla, que permite sintetizar aquellas preocupaciones y metas que determinados roles tienen en común, así como destacar los potenciales riesgos e ideas de éxito que se comparten entre ellos, como participantes del proceso (IBM Corporation, 2018).

Figura 3. Stakeholders Map.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 3, las principales preocupaciones de los stakeholders entrevistados coinciden en la falta de claridad de la distribución de los fondos, principalmente, debido a la necesidad de lograr la eficiencia en el desarrollo de proyectos. El logro de esta eficiencia permitiría a los niveles superiores apoyar al cumplimiento del plan estratégico; al nivel administrativo, a lograr un flujo óptimo de sus actividades, y al nivel operativo, a desarrollar de mejor manera cada uno de los proyectos.

De la Figura 2, se concluye que el rol de la Coordinadora Institucional de Proyectos (GDP) es fundamental, ya que es quien deriva los flujos de información entre el Mineduc y las distintas partes participantes de este proceso. Por consiguiente, se realizó una revisión más exhaustiva de este rol. A partir de ello, se elaboró un Mapa de Empatía, el cual permite obtener una visión con mayor profundidad del flujo del proceso, e identificar aquellos factores que resultan ser de mayor importancia para el desempeño de las labores de este rol. De la aplicación de esta herramienta, se destaca que, dentro de los esfuerzos para el desarrollo de sus tareas, tiene que acceder a muchas herramientas tecnológicas dispersas y debe realizar mucho trabajo para consolidar la información. (planillas Excel; Google calendar, entre otros). Por ello espera poder disponer de registros integrados, para que en el futuro pueda generar análisis y mejoras a los procedimientos actuales, así como con el acceso a información más sintetizada e integrada, y poder responder con mayor precisión a los hitos relevantes en la interacción con el Mineduc.

1.3. Levantamiento y análisis de los procesos

El proceso de desarrollo y gestión de proyectos consta de tres fases principales, que son: Postulación, formalización y ejecución. En algunos proyectos, se genera una cuarta fase, donde posterior al cierre del proyecto se requiere entregar reportes de gastos que quedaron pendientes o documentación que no alcanzó a registrarse durante el tiempo de ejecución. Como descripción del proceso a alto nivel, se comprende que la primera fase de la postulación es aquella en la cual la institución recopila la documentación solicitada por el Mineduc, para postular al fondo en concurso. Luego de haber sido aceptada esta postulación, ocurre la fase de formalización, donde las personas encargadas realizan las actividades necesarias para documen-

tar formalmente la aceptación del proyecto, autorizar el uso de recursos para su ejecución y concretar la recepción del financiamiento. Por último, una vez que ha sido formalizada la recepción del financiamiento, se procede a la fase de ejecución, donde el financiamiento se entrega en una cuenta institucional y se inician las actividades planificadas para su desarrollo. Las actividades y tiempos se midieron y analizaron para todas las fases; sin embargo, en este artículo se muestran, a modo de ejemplo, solo las correspondientes a la fase de postulación

Como puede observarse en la Tabla 1, la fase de postulación tiene un tiempo de ejecución aproximado de 70 días. En base a la Tabla 1, se generó un mapa del flujo del proceso (Ver figura 4). El objetivo de este diagrama es visualizar el flujo de actividades y los tiempos de demora de cada una de ellas, así como también exponer qué roles las ejecutan. Para ello, se utiliza la herramienta Value Stream Map (VSM), la que permite identificar los tiempos de espera, actividades innecesarias, redundantes o que pueden ser sustituidas, y aquellas que requieren mejoras o cambios, para apoyar al logro de la eficiencia.

Según los resultados de la aplicación de las herramientas y análisis de la fase de postulación, ésta no tiene una capacidad potencial de mejora significativa. Los cambios que pueden realizarse tienen relación con la capacidad de anticipar hitos y generar documentos, que puedan ser utilizados como base para la creación de nuevas postulaciones.

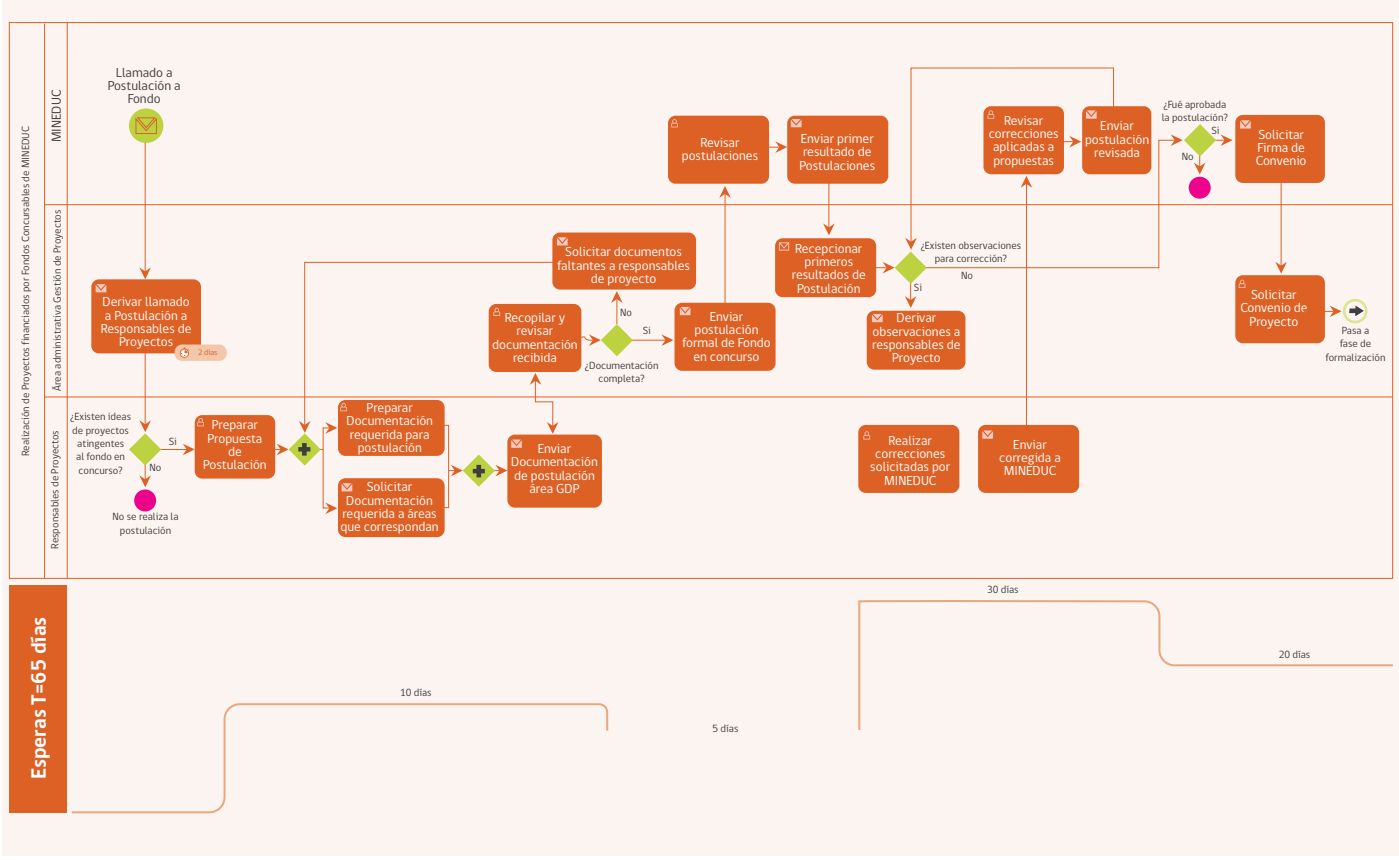
En la fase de formalización, se procede con un análisis similar a la etapa anterior. Ésta inicia una vez que haya sido generado el convenio indicado en la fase previa, y contempla la realización de todas las actividades que permitan establecer de manera formal los acuerdos alcanzados entre el Mineduc y la universidad, respecto a la entrega de fondos y desarrollo del proyecto. Las actividades que ocurren en esta fase permiten a la institución efectuar la recepción de fondos para iniciar la ejecución del proyecto, por lo que contempla la creación de cuentas corrientes y generación de documentación requerida para ese propósito. En esta etapa, tampoco se observan mejoras demasiado sustantivas.

Tabla 1. Registro de actividades de la fase de postulación.

Fase de Postulación			
Tiempo de ejecución aproximado	70 días		
Participantes principales	- Coordinadora Institucional de Proyectos Mineduc / Coordinadora de GDP - Responsable de proyecto		
Actividades Fase de Postulación			
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**TIEMPO DE EJECUCIÓN**	**Unidad de tiempo**
Recibir llamado a postulación	Coord. de Proyectos	-	-
Derivar llamado a postulación a responsables de proyecto	Coord. de Proyectos	1	día
Preparar propuesta de postulación	Responsable de Proyecto	5	días
Preparar documentación requerida	Responsable de Proyecto	2	días
Solicitar documentación a áreas responsables	Responsable de Proyecto	2	días
Enviar documentación a área de GDP	Responsable de Proyecto	10	min
Recopilar y revisar documentación de postulación	Coord. de Proyectos	1	día
Solicitar documentos faltantes a responsables de proyecto	Coord. de Proyectos	10	min
Espera de documentos faltantes	Responsable de Proyecto	1	día
Enviar postulación formal a Mineduc	Coord. de Proyectos	10	min
Espera de resultado de postulación	Coord. de Proyectos	5	días
Recibir primeros resultados de postulación	Coord. de Proyectos	-	-
Derivar observaciones de Mineduc a responsables del proyecto	Coord. de Proyectos	1	día
Revisar y corregir la postulación desde observaciones de Mineduc	Responsable de Proyecto	15	días
Enviar postulación corregida a Mineduc	Coord. de Proyectos	20	min
Esperar resultados de postulación corregida	Coord. de Proyectos	15	días
Recibir resultados definitivos de postulación	Coord. de Proyectos	-	-
Solicitar firma convenio	Coord. de Proyectos	1	día
Generar y firmar convenio	Coord. de Proyectos	20	días

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. *Value Stream Map* de la fase de postulación.



Fuente: Elaboración propia.

En la fase de ejecución, ocurren todas las actividades que permiten concretar el proyecto para el cual se destinan los fondos recibidos desde el Mineduc. Las actividades que ejecutan las personas responsables y participantes del proyecto dependen del tipo de proyecto que se realice; por ejemplo, un proyecto de investigación académica requerirá de actividades específicas, según el tipo de investigación, tales como el análisis de datos, recopilación de datos, realización de encuestas o entrevistas, entre otros. Por otra parte, un proyecto de desarrollo de infraestructura necesitará de la realización de una Carta Gantt de actividades, preparación de suelos o terrenos, levantamiento de obra gruesa, terminaciones, instalaciones eléctricas, decoraciones o diseño de espacios interiores, entre otras, según cada caso. Sin embargo, debido a que el alcance del presente proyecto de aplicación se delimita a la gestión de proyectos y no a su ejecución, en esta etapa, se revisaron exclusivamente los procesos administrativos que ocurren de manera habitual para todo proyecto, independientemente a su categorización.

Al realizar el análisis de los datos de esta etapa, y a pesar de que en la fase de ejecución existen esperas mayormente no controlables desde el punto de vista administrativo, esta puede ser más eficiente a través de dos factores: (1) aprovechar las esperas, a través de adelantar labores habituales y; (2) disponer de herramientas, que faciliten las tareas en determinadas partes del proceso.

1.4. Análisis de causa-raíz

Esta herramienta se utiliza para organizar las ideas que surgen de un brainstorming en el análisis de procesos específicos, permitiendo alcanzar un acercamiento estructurado de las posibles causas de los problemas identificados (Al-Zwainy et al., 2018). La figura 5 muestra los resultados obtenidos a través del esquema espina de pescado, en el que se aborda el problema de ineficiencia en el proceso de desarrollo de los proyectos. La carencia de una herramienta única y adecuada es la que tiene mayor impacto en la mitigación de ineficiencias en el proceso.

Figura 5. Diagrama causa-efecto.

Fuente: Elaboración propia.

1.5. Solución propuesta

El análisis expuesto ratifica la necesidad del desarrollo de un sistema integral de gestión de proyectos que permita a la institución mantener un registro, control y monitoreo constante de la información de los proyectos financiados por el Mineduc (Bustos, 2022)

Una de las de causas identificadas como problema es que no se tiene una categorización de los tipos de información que requiere cada rol y, por consiguiente, no se logra estandarizar la información que se les reporta respectivamente.

En la situación actual, la institución utiliza la clasificación del Mineduc para sus fondos concursables, que no es necesariamente útil para la gestión interna de las universidades. Se propone organizar los proyectos en seis categorías: (1) Fortalecimiento de programas de Pregrado; (2) Fortalecimiento de programas de Posgrado; (3) Investigación académica; (4) Extensión y Vinculación con el Medio; (5) Creación y desarrollo de nuevos programas de formación, y (6) Convenios de transferencia de recursos.

La Tabla 2 muestra el resultado del análisis de brechas a nivel estratégico. Se repitió el análisis a nivel operativo y administrativo.

Tabla 2. *As is-To be* nivel estratégico (Bustos, 2022 pág.105).

SITUACIÓN ACTUAL (AS IS)	SITUACIÓN DESEADA (TO BE)
• No se almacena información histórica, por lo que no se realiza análisis de las experiencias previas en el desarrollo de proyectos.	• Existe registro de información histórica, quedando disponible para cuando se necesite realizar análisis para la mejora continua.
• Se desconoce si los proyectos que se desarrollan están vinculados al cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional.	• Existe claridad sobre qué proyectos tienen vínculo con la estrategia, y de tenerlo se conoce a qué línea estratégica responde cada uno de ellos.
• Cuando se quiere saber la situación general del estado de proyectos, debe solicitarse un reporte nuevo al área de coordinación.	• La información se encuentra agregada y disponible para ser revisada, por lo que no se necesita solicitar un trabajo adicional de reporte al área de coordinación.
• Se desconoce el desempeño de los equipos y facultades.	• Se dispone información clara sobre el desempeño de los responsables, equipos de proyectos y facultades.

Fuente: Elaboración propia.

Se lograron extraer las siguientes brechas de información:

- Información para la toma de decisiones estratégicas: Se refiere a información preparada para su revisión por parte de la dirección y/o equipo de altos directivos.
- Información para el análisis: Registro de información histórica que permite a quienes realizan la gestión de proyectos conocer el comportamiento habitual de la organización y anticipar situaciones relevantes, que dificultan el cumplimiento de plazos y/o responsabilidades durante los proyectos.
- Información para el cumplimiento de acuerdos entre las partes: Se refiere a datos concretos sobre el cumplimiento de responsabilidades necesarias para dar respuestas al Mineduc, a las autoridades de la institución y las unidades vinculadas al proyecto en cuestión.
- Información de estado de avance y seguimiento de proyectos: Datos relativos al estado y situación de realización de actividades dentro de la etapa de ejecución de los proyectos.

Resultados

Se proponen un conjunto de indicadores a nivel estratégico (Rector - Vicerrector) a nivel de autoridades de facultad (Decano) y niveles más operativos: los que están orientados a la coordinación (Coordinador(a) Institucional de Proyectos) y a los responsables de los proyectos. A modo de ejemplo en las Tablas 3 y 4, se muestran extractos de los indicadores de los niveles más estratégicos.

Tabla 3. Extracto de tablero de indicadores para Rectoría – Vicerrectoría (Bustos, 2022 pág. 114).

ID	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad
		RESULTADOS		
E1	Facultades desarrollando proyectos	$\frac{\sum facultades\ con\ proyectos\ vigentes\ en\ periodo\ t}{n°\ de\ facultades} \times 100$	= 100%	Al finalizar periodo t
E2	Capacidad de desarrollo de proyectos	$\sum Proyectos\ interrumpidos\ o\ detenidos\ en\ periodo\ t, por\ facultad\ f$	< 2	Al finalizar periodo t
		ACTIVIDADES		
E3	Autorizaciones a tiempo	$\sum \frac{Solicitudes\ de\ autorización\ de\ recepción\ de\ fondos\ respondidas\ en\ plazo}{Total\ solicitudes\ de\ autorización\ a\ la\ fecha} \times 100$	≥ 90%	Trimestral
E4	Demora promedio emisión de decretos	$Promedio\ de\ días\ transcurridos\ desde\ recibida\ la\ solicitud\ de\ decreto\ hasta\ su\ emisión$	≤ 15 días	Trimestral
		REFERENCIALES		
E5	Distribución Proyectos por línea estratégica	$\sum Proyectos\ vigentes\ y\ finalizados\ en\ periodo\ t, pertenecientes\ a\ linea\ estratégica\ l$	≥ 1	Al finalizar periodo t
E6	Distribución Proyectos por facultad	$\frac{\sum Proyectos\ vigentes\ en\ facultad\ f\ en\ periodo\ t}{Total\ proyectos\ vigentes\ en\ periodo\ t} \times 100$	Sin meta definida	Al finalizar periodo t
E7	Distribución de financiamiento Mineduc por facultad	$\frac{\sum Fondos\ adjudicados\ para\ facultad\ f, en\ periodo\ t}{\sum Fondos\ adjudicados\ en\ periodo\ t} \times 100$	Sin meta definida	Semestral
E8	Proyectos vigentes por tipo	$\frac{\sum proyectos\ vigentes\ de\ tipo\ p, en\ periodo\ t}{\sum total\ proyectos\ vigentes\ en\ periodo\ t} \times 100$	Sin meta definida	Semestral
E9	Distribución Financiamiento por tipo	$\frac{\sum Fondos\ adjudicados\ para\ proyectos\ tipo\ p, en\ periodo\ t}{\sum Fondos\ adjudicados\ en\ periodo\ t} \times$	Sin meta definida	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Extracto de Indicadores a nivel de Decano (Bustos, 2022 pág. 116)

ID	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad
		RESULTADOS		
D1	Cumplimiento plan de Decanato	$\frac{\sum Proyectos\ en\ plan\ de\ decanato\ terminados\ en\ periodo\ t}{\sum Proyectos\ planificados\ a\ terminar\ en\ periodo\ t, de\ acuerdo\ a\ plan\ de\ decanato} \times 100$	≥ 60%	Al finalizar periodo t
D2	Desempeño general facultad	$\sum Proyectos\ fuera\ de\ plazo\ en\ facultad\ f = [ID\ facultad]$	≤ 5	Al finalizar periodo t
D3	Término de proyectos	$\frac{\sum Proyectos\ con\ estado\ de\ avance\ 100\%\ en\ periodo\ t, en\ facultad\ f = [ID\ facultad]}{\sum Proyectos\ con\ fecha\ cierre\ en\ periodo\ t, en\ facultad\ f = [ID\ facultad]} \times 100$	≥ 80%	Al finalizar periodo t
		REFERENCIALES		
D4	Distribución de Financiamiento por tipo de proyecto en facultad	$\frac{\sum Monto\ destinado\ a\ proyectos\ tipo\ p, en\ facultad\ f = [ID\ Facultad]}{Total\ monto\ disponible\ para\ proyectos\ en\ facultad\ f = [ID\ facultad]} \times 100$	Sin meta definida	Semestral
D5	Distribución de Proyectos por tipo de proyecto en facultad	$\frac{\sum Proyectos\ vigentes\ tipo\ p, en\ facultad\ f = [ID\ Facultad]}{Total\ proyectos\ vigentes\ en\ facultad\ f = [ID\ facultad]} \times 100$	Sin meta definida	Semestral
D6	Financiamiento por LE en facultad	$\frac{\sum Monto\ destinado\ a\ proyectos\ de\ LE\ l, en\ facultad\ f = [ID\ Facultad]}{Total\ monto\ disponible\ para\ proyectos\ en\ facultad\ f = [ID\ facultad]} \times 100$	Sin meta definida	Al finalizar periodo t

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Las instituciones de educación superior no se encuentran exentas de los múltiples problemas que pueden ocurrir durante el desarrollo de proyectos, ni de las ineficiencias que surgen por errores, desfases de información u otras causas internas durante las actividades. En el caso particular de la institución estudiada, se destaca que es un desafío importante lograr la gestión de proyectos de manera adecuada, y que a pesar de que los profesionales participantes de este proceso están altamente activos y motivados en la búsqueda de métodos que permitan mejorar la eficiencia de sus labores, esta propuesta puede potenciar sus labores.

El diseño de sistema alcanzado comprende los lineamientos base para el desarrollo de un sistema completo para este ámbito, donde la estructuración del proceso, la definición de roles, la categorización de información relevante como los tipos de proyectos, la identificación de las necesidades particulares de cada rol participante del proceso, son los cimientos clave.

Los lineamientos base de PMIS obtenidos como resultado, contemplan, en primer lugar, los indicadores de medición del desempeño y control de proyectos, los cuales serán de utilidad, para que la institución genere tableros de control que agreguen información, y faciliten su análisis para la toma de decisiones en todos los niveles; y, en segundo lugar, los requerimientos funcionales, que permiten a un desarrollador de sistemas llevar la idea teórica del diseño a la práctica.

La propuesta permitió identificar, organizar y sistematizar la información actual, la cual se encuentra en fuentes diversas y de difícil acceso. A su vez, se definieron criterios para la clasificación de proyectos e información relacionada a ellos, que resultan más útiles para su uso que los existentes en la actualidad. Se logró identificar las brechas de información que los sistemas y herramientas actuales generan en los distintos niveles del proceso, las cuales serán cubiertas con la información que otorga un sistema como el propuesto. A su vez, detectar las falencias del proceso permitió identificar las potenciales mejoras y proponer elementos adecuados que ayuden a reducirlas y/o eliminarlas.

Por último, como conclusión general se extraen algunas propuestas a nivel global que pueden ser útiles para mejorar la situación actual de la gestión de proyectos. En primer lugar, se propone desarrollar bases de datos que permitan a cualquier sistema que se implemente, generar registros históricos de la información y documentos de proyectos. En segundo lugar, se debe evaluar la posibilidad de automatizar tareas simples, como la generación de informes estándar para el Mineduc, o bien, los recordatorios de plazos, para evitar utilizar tiempos en tareas repetitivas.

Finalmente, el potencial de la información que entrega el proceso de desarrollo de proyectos es lo suficientemente alto para otorgar énfasis en la mejora de la calidad del proceso, por lo que se propone para el futuro de la institución, la incorporación de una etapa de aprendizaje y mejora continua en el proceso, que permita estudiar falencias e implementar mejoras que acerquen el proceso al logro de una eficiencia mayor.vez, se definieron criterios para la clasificación de proyectos e información relacionada a ellos, que resultan más útiles para su uso que los existentes en la actualidad. Se logró identificar las brechas de información que los sistemas y herramientas actuales generan en los distintos niveles del proceso, las cuales serán cubiertas con la información que otorga un sistema como el propuesto. A su vez, detectar las falencias del proceso permitió identificar las potenciales mejoras y proponer elementos adecuados que ayuden a reducirlas y/o eliminarlas.

Por último, como conclusión general se extraen algunas propuestas a nivel global que pueden ser útiles para mejorar la situación actual de la gestión de proyectos. En primer lugar, se propone desarrollar bases de datos que permitan a cualquier sistema que se implemente, generar registros históricos de la información y documentos de proyectos. En segundo lugar, se debe evaluar la posibilidad de automatizar tareas simples, como la generación de informes estándar para el Mineduc, o bien, los recordatorios de plazos, para evitar utilizar tiempos en tareas repetitivas.

Finalmente, el potencial de la información que entrega el proceso de desarrollo de proyectos es lo suficientemente alto para otorgar énfasis en la mejora de la calidad del proceso, por lo que se propone para el futuro de la institución, la incorporación de una etapa de aprendizaje y mejora continua en el proceso, que permita estudiar falencias e implementar mejoras que acerquen el proceso al logro de una eficiencia mayor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Zwainy, F.M.S., Mohammed, I.A., y Varouqa, I.F. (2018). Diagnosing the Causes of Failure in the Construction Sector Using Root Cause Analysis Technique. Journal of Engineering, 2018, e1804053. https://doi.org/10.1155/2018/1804053

Artto, K., Dietrich, P. y Nurminen, M. (2004). Strategy Implementation by Projects. En Innovations.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International Journal of Project Management, 17(6), 337-342. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6

Braglia, M. y Frosolini, M. (2014). An integrated approach to implement Project Management Information Systems within the Extended Enterprise. International Journal of Project Management, 32(1), 18-29. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.003

Bustos, C. (2022). Diseño de un Sistema de Gestión de Proyectos Financiados por MINEDUC [Tesis Magister Universidad de Chile].

Caniëls, M.C.J. y Bakens, R.J.J.M. (2012). The effects of Project Management Information Systems on decision making in a multi project environment. International Journal of Project Management, 30(2), Article 2. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.005

Doggett, A.M. (2005). Root Cause Analysis: A Framework for Tool Selection. Quality Management Journal, 12(4), 34-45. https://doi.org/10.1080/10686967.2005.11919269

Heerkens, G.R. (2002). Project Management. McGraw Hill Professional. http://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU_123/90339

Hodgson, D. (2002). Disciplining the Professional: The Case of Project Management*. Journal of Management Studies, 39(6), Article 6. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00312

IBM Corporation (2018). Enterprise Desing Thinking: Field Guide. IBM Design Thinking. https://www.ibm.com/design/thinking/

Ishikawa, K. (1976). Guide to quality control. Industrial engineering & technology. Asian Productivity Organization.

Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 71-79.

Karaman, E. y Kurt, M. (2015). Comparison of project management methodologies: Prince 2 versus PMBOK for it projects (N.o 4). 4(4), Article 4.

Kerzner, H. (2017). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. John Wiley & Sons.

Kostalova, J., Tetrevova, L. y Svedik, J. (2015). Support of Project Management Methods by Project Management Information System. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 210, 96-104. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.333

Martin, K. y Osterling, M. (2014). Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership. Mc Graw Hill.

Milosevic, D.Z. y Srivannaboon, S. (2006). A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Business Strategy. Project Management Journal, 37(3), 98-110. https://doi.org/10.1177/875697280603700310

Mondaca, C., Lopatinsky, J., Montecinos, A. y Rojas-Mora, J. (2019). Medición del nivel de desarrollo de las universidades chilenas: Un análisis con modelos de ecuaciones estructurales. Calidad en la educación, 50, 284-318. https://doi.org/10.31619/caledu.n50.562

Morris, P.W.G. y Jamieson, A. (2005). Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. Project Management Journal, 36(4), 5-18. https://doi.org/10.1177/875697280503600402

Munns, A. y Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. International Journal of Project Management, 14(2), 81-87. https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7

Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide. Project Management Institute.

Anthony, R. y Govindarajan, V. (2008). Sistemas de Control de Gestión. McGraw-Hill Interamericana.

Trillo del Pozo, D. (2002). Análisis económico y eficiencia del sector público.

Valencia, J.Y.V. (2013). Modelo de sistema de información para apoyar la gestión de proyectos de investigación en grupos de investigación. Scientia et Technica, 18(4), 690-697.sorg/10.1177/875697280603700310

POSTGRADO
ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Magíster en TRIBUTACIÓN

INICIO: Marzo 2024

POSTULACIONES ABIERTAS

El Magíster en Tributación tiene como objetivo fundamental entregar a sus alumnos los conocimientos y herramientas necesarias para que éstos aborden desde una perspectiva interdisciplinaria e integral la variable tributaria presente en todo hecho económico.

MÁS INFORMACIÓN
Dirección: Diagonal Paraguay 257, Edificio Z, 1° piso
Teléfono: (562) 2 977 2172
Mail: contacto@fen.postgradouchile.cl

postgradouchile.cl

CLASES
Viernes de 17:30 a 21:30 h
Sábado de 8:30 a 18:00 h, dos veces al mes.

DURACIÓN
4 semestres.

LUGAR
FEN UCHILE
Diagonal Paraguay 257, Santiago.

VALOR
455 UF (valor UF se congela al momento de la matrícula).

Opción de viajes internacionales y experiencias globales.

Comisión Nacional de Acreditación CNA Chile 7 años ACREDITADA Gestión Institucional, Docencia de Pregrado Investigación, Vinculación con el medio Docencia de Postgrado Hasta Diciembre 2025
ASSOCIATION AMBA ACCREDITED
AACSB ACCREDITED

Opinión

La planificación y el Control de Gestión como pilar en las organizaciones

María Angélica Piñones Santana
Directora del Magíster en Planificación y Control de Gestión, Universidad de Valparaíso.

Hoy en día nos encontramos en un escenario altamente dinámico e impredecible. Esta realidad transforma a las organizaciones, tanto públicas como privadas, en entidades vulnerables a diversas crisis y desafíos imprevistos. Por consiguiente, es imprescindible que dichas organizaciones sean capaces de adaptar sus estrategias y operaciones de manera ágil y eficiente, haciendo un uso óptimo de los recursos a su disposición. En este contexto, el papel de la planificación y el Control de Gestión se vuelve fundamental, convirtiéndose en elementos claves para optimizar el rendimiento en diversas organizaciones.

El actual contexto -lleno de incertidumbre-, hace que los directivos y quienes toman decisiones a nivel gerencial tengan la necesidad de reformular las estrategias, con el fin de hacer frente a las situaciones o escenarios no previstos. Este proceso se puede llevar a cabo con un conjunto de herramientas de Control de Gestión, que permitan resolver problemas de implementación de la estrategia. De estar articuladas estas herramientas, se podría conformar un Sistema de Control de Gestión que ayude a la organización a desarrollar, operar, controlar, evaluar y adaptar su estrategia y propuesta de valor, paramantener una posición competitiva.

Mediante una planificación adecuada, las organizaciones pueden anticiparse a posibles escenarios, identificar riesgos potenciales y desarrollar estrategias de acción, para enfrentar las incertidumbres del entorno. Además, se pueden establecer objetivos claros y medibles, definiendo las acciones imprescindibles para alcanzarlos, lo que permitiría la toma de decisiones acertadas, con el fin de evitar la improvisación en momentos y situaciones críticas.

Por otro lado, el Control de Gestión se convierte en una herramienta esencial para asegurar que las actividades y recursos se estén utilizando de manera eficiente y efectiva, y estén alineados con los objetivos establecidos. Al monitorizar y evaluar regularmente el desempeño de la organización, se pueden detectar brechas, desviaciones, orientaciones, y tomar medidas correctivas a tiempo, evitando así el derroche de recursos, para garantizar la adaptabilidad ante los cambios del entorno.

El consenso entre diversos autores, como Anthony y Govindarajan (2007), Kaplan y Norton (2008), acerca de la Planificación y el Control de Gestión es evidente. Estos expertos resaltan de manera clara la importancia de esta disciplina para todo tipo de organizaciones. Su aplicación asegura el logro de metas, mejora en la rentabilidad y fidelización a los clientes, tanto en el ámbito privado como en el público, permitiendo una respuesta efectiva a las necesidades de la ciudadanía, todo ello en un contexto de constante cambio e incertidumbre.

La perspectiva de estos expertos nos lleva a cuestionarnos, respecto a ¿cuál es la importancia de la planificación y el Control de Gestión?, ¿qué motiva a las organizaciones a establecer departamentos especializados en esta área?, ¿por qué es relevante considerar profesionales expertos en esta disciplina dentro de la dotación de personal? y ¿qué impulsa a las instituciones de educación superior a incrementar sus programas de formación en esta disciplina?

Kaplan y Norton (2008) nos señalan que debido al escenario actual, donde los entornos son mayormente dinámicos, se requiere que las organizaciones tengan la capacidad de gestionar de manera continua sus estrategias, lo que se convierte en un elemento esencial para obtener resultados sostenibles a largo plazo. Como fue mencionado previamente, el Control de Gestión es el medio para alcanzar esta meta, ya que consiste en un proceso que integra diversas herramientas para establecer estándares, planificar el comportamiento de la organización y corregir el desempeño, a medida que surgen desafíos, aumentando así las posibilidades de llevar a cabo la estrategia de forma exitosa (Anthony y Govindarajan, 2007).

Debido a la importancia de los sistemas de planificación y Control de Gestión, las organizaciones han reconocido su relevancia y, como consecuencia, la gran mayoría de ellas han incorporado esta función a través de un área especializada o departamento en esta disciplina.

El estudio 2ª Radiografía del Controller de la empresa española de Orihuela et al. (2016), señala que "un 41% de las empresas cuentan con un departamento exclusivamente de control de gestión, aunque con el tiempo va ganando peso por su importancia a la hora de la toma de decisiones." Es así, que en su 3ª Radiografía del Controller de la empresa española, Miguéns et al. (2023) señala que "el departamento de Control de Gestión se encuentra firmemente estable dentro de las empresas españolas, alcanzando un total de 74%. No obstante, sólo un 26% a la fecha no cuenta formalmente con este departamento".

Lo anteriormente mencionado nos permite reafirmar claramente el creciente interés de las organizaciones en el ámbito de la planificación y el Control de Gestión, destacando que el éxito empresarial no se limita únicamente al control financiero, sino que, actualmente, el Control de Gestión se enfoca en la alineación estratégica, la medición del desempeño, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua en busca de la eficiencia y efectividad organizacional.

La importancia de la planificación y el Control de Gestión para el sector público también es destacable, considerando que la administración del Estado tiene el deber de responder de manera eficaz y eficiente a las demandas de la ciudadanía, ocupando las herramientas tecnológicas y de gestión a su disposición. En este caso, es válido cuestionar si es que se usan los elementos de planificación estratégica y la información de desempeño, para la toma de decisiones en organismos públicos.

La planificación estratégica es la base para instaurar mecanismos de seguimiento y control de los objetivos estratégicos, derivados de la misión y visión de las instituciones públicas. En otras palabras, no existe Control de Gestión si no se dispone de un proceso previo de planificación estratégica. De esta forma, la planificación estratégica representa un proceso continuo, que se configura como una herramienta clave en la toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión en las instituciones públicas, al identificar las prioridades, objetivos y estrategias, permitiendo la asignación de recursos en un contexto de alta incertidumbre y exigencias por avanzar a una gestión por resultados.

Es fundamental que los servicios incorporen la definición y actualización de sus lineamientos estratégicos como parte de su gestión, para que el proceso de planificación estratégica pueda llevarse a cabo de manera coherente y consistente, guiando la toma de decisiones a enfocarse en la ciudadanía y el valor público. Su implementación adecuada contribuye a una gestión pública alineada con los esfuerzos institucionales, más efectiva y eficaz en el logro de resultados positivos para la sociedad.

Se puede afirmar que en cada Estado, a través de sus Direcciones o Servicios de Presupuestos, se realiza de manera sistemática el monitoreo, la evaluación y la transparencia de los resultados de la gestión de los servicios públicos, considerando este proceso esencial para mejorar la eficiencia y la asignación de recursos públicos, lo que da cuenta de la importancia de la planificación y el Control de Gestión, para responder de manera eficaz y eficiente a las demandas de la ciudadanía.

Los profesionales que se desempeñan en el área de Control de Gestión se enfrentan a desafíos muy diferentes al planteado por los esquemas tradicionales de administración en las organizaciones, constituyéndose como agentes fundamentales, tanto para la provisión de información, como participando e influyendo en la toma de decisiones. En efecto, atrás quedaron los esquemas solo de planificación sobre herramientas de control de costos y gastos y ejecución presupuestaria propios de los años '60 y '70, en donde los esquemas matriciales, altamente jerarquizados y con entornos fácilmente predecibles era la vara preponderante.

Se refuerza esta afirmación Miguéns et al. (2023), que señala que "más de un tercio de las empresas españolas, el departamento de Control de Gestión reporta directamente a la dirección general y que el 50% de los Controllers están adscritos al departamento de Control de Gestión y, cada vez más, asumen una posición de mayor relevancia en las empresas".

Hoy en día, algunos de los desafíos a los que se enfrentan estos profesionales son los siguientes:

- La necesidad de un cambio de enfoque en la gestión empresarial: Esta necesidad surge para responder a la complejidad del entorno de incertidumbre económica, el que cuenta con alto grado de dinamismo, cambios veloces, bastante impredecibles, complejos y ambiguos. Este es conocido por sus siglas en inglés como entorno "VUCA" (volatility, uncertainty, complexity y ambiguity).
- La necesidad de desarrollar capacidades organizacionales: En la era predigital, la ventaja competitiva se relacionaba con la eficiencia, optimización y economías de escala. Desarrollar capacidades organizacionales estaba asociado a la gestión por procesos y sus componentes. En tanto, en la era digital el éxito proviene del desarrollo de capacidades, tales como la innovación, adaptabilidad, personalización y rapidez. La estrategia debe desglosarse en una cartera de pequeñas piezas de valor que puedan priorizarse; las cosas grandes llevan mucho tiempo, las pequeñas son más rápidas (Piñuela y Quito, 2020).
- La necesidad de crear una cultura organizacional adaptativa: Crear una cultura organizacional adaptativa es importante. La tecnología adecuadamente enfocada puede expandir capacidades, para intentar captar la mayor cantidad de oportunidades (Highsmith y Robinson 2020).

En los desafíos, se mencionó que nos encontramos en un entorno VUCA, pero, no se confundan, la descripción de los mundos VUCA es propia de los años '90 y no hay nada nuevo bajo este sol. La tendencia hoy en día que muestran muchas empresas que afrontan desafíos tiene que ver con impulsar estrategias virtuosas, las cuales tienden a romper paradigmas para lograr su éxito. Como tal, también podrían provocar el fracaso de otras. A esto lo llamaremos las variables de los mundos "disruptivos". Expertos como Andreesen (2011) o Chafkin (2023) han identificado variables disruptivas que surgieron en este contexto, entre las que podemos nombrar:

- Tecnología emergente
- Cambios en las preferencias del consumidor
- Nuevos competidores y modelos de negocio
- Globalización y digitalización
- Cambios en las regulaciones y políticas
- Cultura organizacional adaptativa

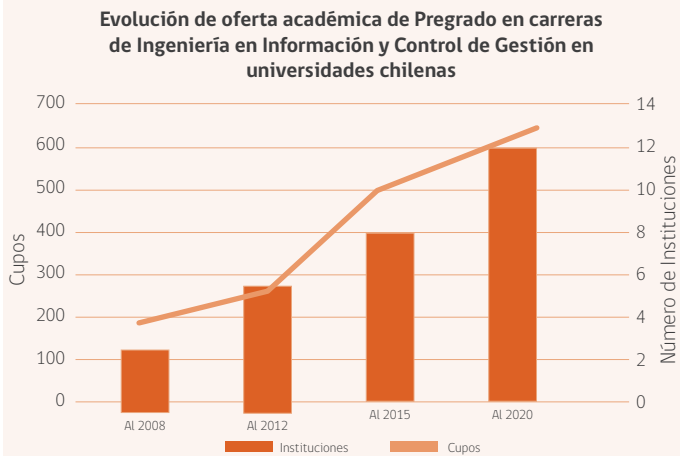
En la era del siglo XXI, es indiscutible que la presencia de un especialista en Control de Gestión en las empresas puede marcar la diferencia entre aquellas que enfrentan con éxito el cambiante entorno y las que no logran superarlo. En la actualidad, se requieren profesionales ágiles, proactivos y con un profundo conocimiento del funcionamiento de todo tipo de organizaciones. Estos expertos deben estar capacitados para acceder a información interna y externa de la empresa, lo que les permitirá adaptarla a tiempo a los nuevos escenarios que surjan. En el presente, es esencial estar preparados para ajustar rápidamente los objetivos y la estrategia, en respuesta a los eventos que se presenten; así como entregar la información adecuada para que las organizaciones tomen las decisiones en forma oportuna y eficiente.

Considerando estos desafíos, las escuelas de pensamiento, o mejor dicho, las universidades, deben estar conscientes de esta nueva tendencia. Tal como sucedió en los últimos 50 años, la teoría se ha construido sobre el análisis de casos y esquemas sobre el estudio de las organizaciones. No hay mejor lugar para consolidar estas variables, diagnosticar situaciones, evaluar escenarios y determinar financiera y económicamente los impactos de estos escenarios.

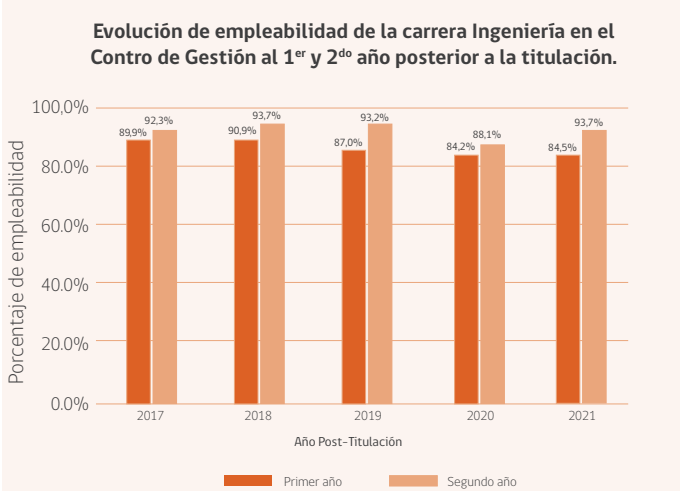
Este desafío no puede estar en omisión. Hoy es necesaria la formación de profesionales íntegros, desde el punto de vista formativo, pero, principalmente, deben ser capaces de desarrollar habilidades y herramientas prácticas para desempeñar adecuadamente el rol de un profesional experto en Control de Gestión.

En este contexto, las universidades tienen la responsabilidad de formar profesionales capaces de enfrentar los desafíos de la gestión moderna, incluyendo el rol del Controller. La oferta de programas de pre y postgrado en Control de Gestión se convierte en una oportunidad, para formar líderes preparados a contribuir al desarrollo de una sociedad próspera.

Teniendo en cuenta lo anterior y considerando la relevancia de este profesional, podemos observar en el siguiente gráfico que la oferta académica de las universidades chilenas responde a la evolución y necesidad de las organizaciones de fortalecer esta disciplina del Control de Gestión en sus organizaciones. Este muestra un aumento en la creación de la carrera, así como los cupos que se ofrecen en este mercado:



Fuente. Elaboración propia, con datos de páginas web institucionales.



Fuente. Elaboración propia, con datos de la Subsecretaría de Educación Superior.

La oferta existente para la formación de estos profesionales concuerda con la demanda que tienen las organizaciones de estos profesionales expertos en el Control de Gestión, alcanzando altos niveles de empleabilidad en su primer y segundo año de titulación.

CONCLUSIONES

La planificación y el Control de Gestión se vuelven fundamentales en un mundo impredecible y volátil, ya que permiten a las organizaciones enfrentar los desafíos con mayor confianza, reducir la vulnerabilidad ante crisis y asegurar un camino hacia el logro de sus metas estratégicas de manera eficiente.

Estos son pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, tanto privadas como públicas, en el contexto chileno. En el ámbito universitario, la oferta de un programa de postgrado en planificación y Control de Gestión se convierte en una oportunidad para formar líderes capaces de enfrentar los retos de la gestión moderna y contribuir al desarrollo de una sociedad más próspera. La inversión en una adecuada formación en Control de Gestión es un paso hacia el crecimiento y la excelencia en la gestión de recursos en el país.

Entonces, a pesar de los retos que se pueden presentar, las organizaciones que implementan una planificación y un Control de Gestión eficaces pueden obtener una serie de beneficios, entre ellos un mejor desempeño financiero, un mayor crecimiento y rentabilidad, satisfacción de los clientes, eficiencia operativa, más innovación y resiliencia ante los cambios.

En resumen, la planificación y el Control de Gestión son dos pilares esenciales para el éxito de cualquier organización. En un entorno altamente dinámico e impredecible, estas herramientas son más importantes que nunca para ayudar a las organizaciones a navegar por los desafíos y aprovechar las oportunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreesen, M. (2011). Why Software Is Eating The World. Publicado en *The Wall Street Journal on August 20, 2011.*

Anthnoy, R. y Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de Control de Gestión. México DF: Mc Graw Hill.*

Chafkin, M. (2023). *The Contrarian: Peter Thiel and Silicon Valley's Pursuit of Power.* The Contrarian: Peter Thiel and Silicon Valley's Pursuit of Power.

Highsmith, L.L y Robinson, D. (2020). EDGE: Value-Driven Digital Transforma-tion. Londres: Pearson Education.

Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas.* Barcelona, España: Editorial Fausto.

Miguéns, V., Malagueno, R., Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., Lozano, L. y Hernández, J. (2023). 3ª Radiografía del Controller de la empresa Española. Descargada de https://pmpartners.es/radiografia-del-controller-2023/

Orihuela, O.F., Hernández, J., Llorens, J.A. y Prieto, B. (2016). 2ª Radiografía del Controller de la empresa española. *Análisis de las habilidades y capacidades del controller.* Descargado de https://intranet.globalcci.org//wp-content/uploads/2017/08/radiografia-del-controller-de-la-empresa-espancc83ola-2016_29sept.pdf

Piñuela, J. y Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración, (8), 127-144.

POSTGRADO
ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Magíster en CONTABILIDAD

INICIO: Julio 2024

POSTULACIONES ABIERTAS

Nuestro programa aborda los temas de contabilidad y auditoría desde el punto de vista de la gestión e incorpora conocimientos de finanzas, tributación y discernimiento ético.

CLASES
Viernes de 17:30 a 21:30 h
Sábado de 9:00 a 18:00 h, dos veces al mes.

DURACIÓN
4 semestres.

LUGAR
FEN UCHILE
Diagonal Paraguay 257, Santiago.

VALOR
430 UF (valor UF se congela al momento de la matrícula).

Opción de viajes internacionales y experiencias globales.

MÁS INFORMACIÓN
Dirección: Diagonal Paraguay 257, Edificio Z, 1° piso
Teléfono: (562) 2 977 2172
Mail: contacto@fen.postgradouchile.cl

postgradouchile.cl

ACREDITADA 7 años
ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED
AACSB ACCREDITED

Opinión

Alineamiento organizacional y Control de Gestión en la perspectiva del modelo Delta

Rolando Urrutia
Supply Chain Lead, Yara International.
Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile.

El 20 de abril de 2023 falleció en Estados Unidos el profesor Arnoldo Hax, ingeniero industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de Michigan y doctor en Investigación Operativa de la Universidad de Berkeley. Tras su partida,dejó tremendos aportes en el ámbito de la Administracion Estratégica, tanto a través de su investigación académica como de su influencia en el mundo empresarial siendo, quizás el más trascendente, el modelo Delta.

1. Reseña al profesor Arnoldo Hax

El profesor Hax cuenta con una impresionante trayectoria académica: ejerció como profesor enMIT Sloan School of Management hasta 2006, inicialmente como profesor asociado y, posteriormente, como profesor titular hasta su retiro.

La evolución del pensamiento estratégico del profesor Hax puede dividirse en tres períodos distintos. A principios de 1970, se centró en la investigación operativa y la programación matemática. La segunda fase, a fines de la década de 1970 y mediados de la década de 1980, estuvo enfocada en la gestión de la producción y las operaciones, la que culminó con el ampliamente estudiado libro Producción y Gestion de Inventarios que escribió junto con Dan Candea, en 1984. Finalmente, a partir de los años 80, se vuelca totalmente al estudio de la estrategia empresarial.

El mayor aporte del profesor Hax radica en su enfoque innovador de la gestión estratégica, el cual cuestiona la sabiduría convencional de la estrategia competitiva de Michael Porter. En lugar de considerar a los competidores como el punto de referencia principal, el profesor Hax propone una perspectiva centrada en el cliente, enfatizando la comprensión profunda de sus necesidades y preferencias. Argumenta que la esencia de la estrategia radica en establecer una fuerte conexión con los clientes, ofreciendo una propuesta de valor diferenciada adaptada a cada individuo. Además, destaca la importancia de la cooperación integral entre todos los actores clave, incluyendo proveedores, clientes y productores de productos complementarios, cambiando así el enfoque estratégico de la competencia a la colaboración.

2. Modelo Delta versus Cinco Fuerzas de Porter

En una entrevista[1] al profesor Hax, mencionó que Michael Porter, colega de una "universidad amiga", le había solicitado comentar

1 La entrevista fue desarrollada por el autor de este artículo de opinión, en el ámbito de una investigación académica. Agradezco la tremenda generosidad del profesor Hax, quien me permitió conversar por varias horas sobre temas de Gestión y Estrategia.

el nuevo prólogo que había escrito para la reedición de sus libros Estrategia Competitiva y Ventaja Competitiva. Hax, si bien procedió con lo solicitado, reveló en esta entrevista su critica al modelo del primer libro, Estrategia Competitiva, argumentando que los esfuerzos de las organizaciones no deben estar en enfrentar al competidor, sino en generar una asociación estratégica con el cliente. Personalmente, creo que solo alguien de la estatura intelectual del profesor Hax podía cometer semejante "herejía académica", criticando al respetado profesor Porter (léase en tono de risa).

¿De qué trata el modelo criticado y cuál es la crítica?

El modelo de Cinco Fuerzas Competitivas, desarrollado por Michael Porter, se centra en el análisis de la industria y la competencia, donde se proporciona un marco para comprender la estructura y atractivo de una industria y las fuerzas que influyen en la competencia dentro de ella. De acuerdo con lo anterior, Porter identifica cinco fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de una industria:

- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La intensidad de la rivalidad competitiva.
- La amenaza de entradas de nuevos competidores al sector.
- La amenaza de sustitutos de nuestros productos.

Se desprende de lo anterior, que es justamente ésta la crítica de Hax, en cuanto a que en el centro de la estrategia empresarial se encuentre el competidor y las herramientas para vencerlo: impulsores de liderazgo en costos o de diferenciación.

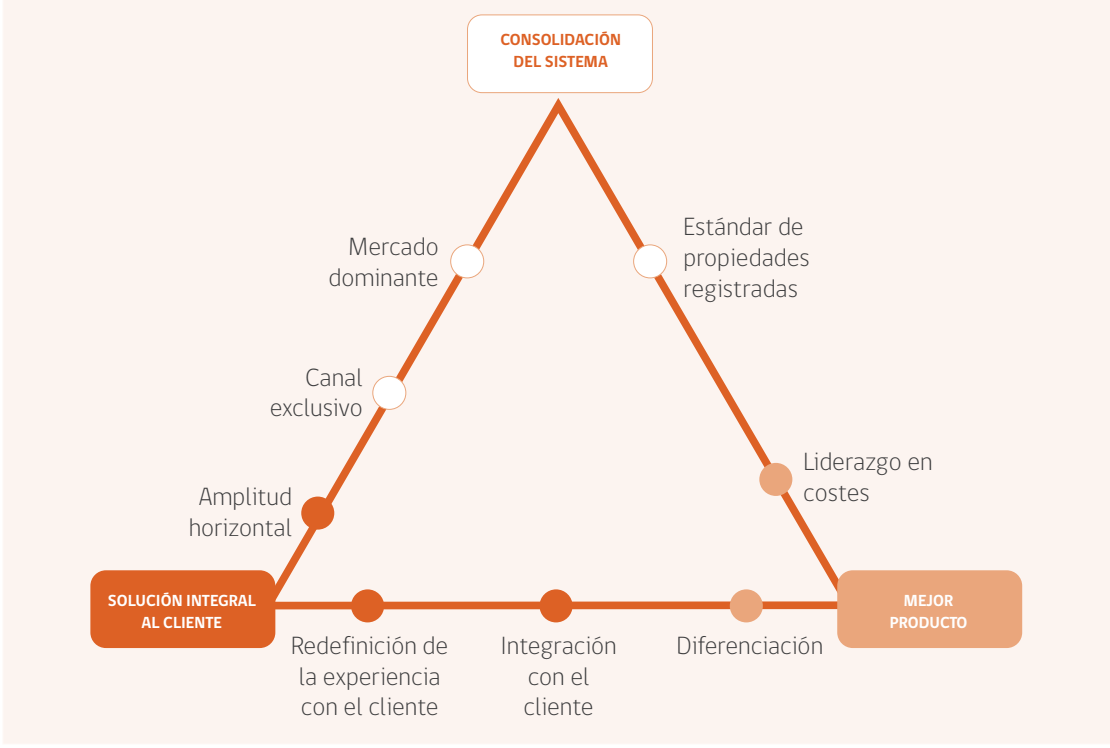
¿Y de qué trata el modelo Delta?

Si bien el profesor Hax reconoce las obras influyentes de Michael Porter, su modelo Delta ofrece una reinterpretación del análisis estratégico. Cuestiona el rigor matemático de los modelos estratégicos tradicionales y, en su lugar, presenta marcos conceptuales o frameworks, que facilitan el pensamiento holístico y el análisis disciplinado de toda la empresa. Estos marcos brindan una perspectiva más completa que va más allá de los modelos cuantitativos, permitiendo a los estrategas abordar desafíos complejos que no pueden resolverse plenamente, utilizando solo técnicas matemáticas.

3. Definiciones del modelo Delta

El modelo Delta (Hax, 2013) destaca la importancia de servir al cliente de manera distintiva, para lograr un rendimiento óptimo (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo Delta



Fuente: Elaboración propia.

Es posible que una empresa alcance ocho posicionamientos estratégicos en torno a tres polos: Mejor producto, solución integral al cliente y consolidación del sistema (Hax y Wilde II, 2003).

El modelo Delta va a responder algunas preguntas como:

- ¿Qué capacidades tenemos y necesitamos tener?
- ¿Cómo vamos a adquirirla?
- ¿Cómo lo vamos a identificar?
- ¿Qué propósito tienen?
- ¿Qué ventajas competitivas vamos a obtener?
- ¿Cómo nos ayuda a nosotros formular una estrategia?

A través de este modelo, el profesor Hax declara que la fuerza motriz de la gestión y de la estrategia es el cliente. La esencia de la estrategia no es obtener ventajas competitivas sostenibles, sino generar un vínculo o "bonding" con el cliente, en el sentido de establecer una cercanía y relación de beneficio mutuo. La organización debe tener un profundo conocimiento de cuáles son todos aquellos aspectos que perfilan y definen el sistema, en el cual está operando y establecer con ellos un propósito claro de cooperación, que conduzca a desarrollar una capacidad de ofertas que sean extremadamente diferenciadas y enriquecedoras. Se debe estudiar a los competidores con gran profundidad, pero no para imitarlos, pues es a través de la creatividad que una organización entrega una oferta distintiva.

¿Cómo se establece el bonding?

Para el profesor Hax existen dos falacias comunes en el mundo empresarial son: "el cliente siempre tiene la razón" y "sabemos lo que el cliente quiere".

Para aprovechar al máximo las oportunidades del mercado, es necesario trabajar en red y colaborar con otros actores clave. Asimismo, establecer relaciones sólidas con proveedores, socios estratégicos y otros actores del mercado, permite ofrecer soluciones más completas y satisfacer mejor las necesidades del cliente. La cooperación y la interconectividad son fundamentales en la nueva era empresarial, donde la complejidad y la interdependencia son cada vez mayores.

También, resulta fundamental establecer una relación de intimidad con el cliente, escuchar activamente sus necesidades y desafíos, y colaborar con ellos de manera constructiva. Las ventas ya no se tratan solo de transacciones, sino de establecer relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas. El modelo Delta propuesto por Arnoldo Hax destaca la importancia de centrarse en el cliente yestablecer una relación de adhesión con él, como el núcleo de la estrategia. Este enfoque innovador reconoce que generalizar al cliente, ofreciéndole productos estandarizados y canales de distribución masivos no satisface sus necesidades individuales y no genera ventajas competitivas sostenibles.

4.1. El propósito del modelo Delta: Adhesión del cliente

El modelo Delta se basa en la premisa de que el éxito empresarial radica en lograr una adhesión sólida con el cliente, lo cual implica establecer una relación fuerte, basada en la confianza, el compromiso y el conocimiento profundo. La adhesión del cliente se puede lograr de dos maneras:una relación directa con el cliente o mediante la colaboración socios estratégicos; es decir, otras organizaciones que desempeñan un papel complementario en la relación con el cliente.

4.2. El Triángulo Delta: Tres posiciones estratégicas

El modelo Delta utiliza un triángulo equivalente a la letra delta (ver Figura 1), para representar las tres posiciones estratégicas que una organización puede seguir: Mejor Producto (MP), Solución Integral al Cliente (SIC) y Consolidación del Sistema (CS). Cada posición estratégica, tiene su enfoque y desafíos particulares.

Mejor Producto (MP): Esta posición estratégica se basa en atraer, satisfacer y retener al cliente, a través de las características sobresalientes del producto. Sin embargo, la estrategia de Mejor Producto puede ser fácilmente imitada y no proporciona una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Solución Integral al Cliente (SIC): En esta posición estratégica, en lugar de ofrecer productos estandarizados, se brindan soluciones personalizadas a clientes individuales, a través de un portafolio de productos y servicios. Se busca establecer una relación sólida con el cliente y satisfacer sus necesidades de manera integral. Esta estrategia requiere una comprensión profunda del cliente y la capacidad de integrar la cadena de valor de la organización con la del cliente y los proveedores clave.

Consolidación del Sistema (CS): La Consolidación del Sistema implica establecer una posición dominante en el mercado y excluye a posibles competidores. Esto se logra a través de la propiedad de estándares, el dominio de un mercado o la restricción de acceso a través de canales de distribución exclusivos. La Consolidación del Sistema requiere una comprensión profunda de la industria y la capacidad de crear barreras significativas para los competidores.

Para aplicar efectivamente el modelo Delta (Hax y Majluf, 2014) en el desarrollo de estrategias de marketing, es necesario seguir una serie de pasos clave:

Segmentación del mercado: Es fundamental segmentar cuidadosamente el mercado, para diseñar propuestas de valor adaptadas a cada segmento. Esto implica comprender las necesidades y preferencias de los clientes en cada segmento y agruparlos en categorías relevantes.

Conocimiento de los clientes: Una vez que se han identificado los segmentos de mercado, es esencial profundizar en el conocimiento de los clientes dentro de cada segmento. Esto incluye comprender sus necesidades, motivaciones, comportamientos de compra y preferencias. Cuanto más se conozca a los clientes, mejor se podrá adaptar la estrategia para satisfacer sus demandas.

Identificación de complementadores: Para aplicar la posición estratégica de Solución Integral al Cliente (SIC), es crucial identificar los complementadores relevantes que pueden proporcionar productos o servicios, que se integren de manera efectiva con los ofrecidos por la organización. Establecer relaciones cercanas y colaborativas con ellos, puede mejorar la propuesta de valor general y fortalecer la adhesión del cliente.

Análisis de competencias: Es importante realizar un análisis exhaustivo de las competencias internas de la organización. Esto implica identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las capacidades distintivas que pueden ser aprovechadas para ofrecer una propuesta de valor única.

Diseño de la agenda estratégica: Una vez que se ha realizado el análisis de mercado, cliente, socios complementarios y competencias, es necesario diseñar una agenda estratégica clara que guíe la implementación de la estrategia. Esta agenda debe incluir los pasos específicos a seguir, los recursos necesarios y los plazos para lograr los objetivos estratégicos propuestos.

Además, es importante reconocer las distintas formas de obtener ventajas competitivas. Por ejemplo, la exclusividad de canales puede ser una estrategia efectiva cuando no hay otras opciones de acceso. Empresas como Waltmart han logrado convertirse en líderes en su industria, generando más de 300 billones de dólares en ingresos, al establecer una cadena de tiendas que hace que la coexistencia de otras tiendas sea prácticamente imposible en un área determinada. También existe la posibilidad de convertirse en un puente entre proveedores y clientes, como ocurre con eBay y Amazon, donde estas plataformas se han convertido en intermediarios dominantes, al conectar a proveedores y clientes de manera efectiva.

5. Conclusiones

El modelo Delta de Arnoldo Hax ofrece un enfoque novedoso y valioso para el desarrollo de estrategias de marketing centradas en la adhesión del cliente. Al poner al cliente en el centro de la estrategia y adoptar una de las tres posiciones estratégicas propuestas (Mejor Producto, Solución Integral al Cliente o Consolidación del Sistema), las organizaciones pueden diferenciarse de sus competidores y generar ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, es importante destacar que la implementación exitosa del modelo Delta requiere de un profundo conocimiento del mercado y de los clientes, así como de la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades del cliente. Además, el desarrollo de relaciones sólidas y el análisis riguroso de las competencias internas son factores clave para el éxito en la aplicación de este modelo.

En resumen, el modelo Delta ofrece una perspectiva valiosa para las estrategias de marketing, desafiando los enfoques tradicionales y centrándose en la adhesión del cliente. Al adoptar un enfoque estratégico basado en la comprensión profunda del mercado y del cliente, las organizaciones pueden diferenciarse y obtener ventajas competitivas en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hax, A.C. y Majluf, N. S. (2014). Lecciones en Estrategia: Hacia una gestión de excelencia. Santiago: Ediciones UC.

Hax, A.C. (2013). El Modelo Delta: reinventando la estrategia de tu negocio. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.

Hax, A.C. y Wilde II, D.L. (2003). El Proyecto Delta. Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy. Traducción Nicolás Majluf. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

POSTGRADO
ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Magíster en SISTEMAS DE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

INICIO: Marzo 2024

POSTULACIONES ABIERTAS

Aprende sobre herramientas integrales para la gestión en cuatro áreas: Sistemas de Información y Estrategia de Negocios, Procesos y Operaciones, Inteligencia y Analítica de Negocios, y Habilidades Gerenciales.

CLASES
Viernes de 17:30 a 21:30 h
Sábado de 9:00 a 18:00 h, dos veces al mes.

DURACIÓN
7 bimestres.

LUGAR
FEN UCHILE
Diagonal Paraguay 257, Santiago.

VALOR
450 UF (valor UF se congela al momento de la matrícula).

Opción de viajes internacionales y experiencias globales.

MÁS INFORMACIÓN
Dirección: Diagonal Paraguay 257, Edificio Z, 1° piso
Teléfono: (562) 2 977 2172
Mail: contacto@fen.postgradouchile.cl

postgradouchile.cl

ACREDITADA 7 años
ASSOCIATION AMBA ACCREDITED
AACSB ACCREDITED

Fortaleciendo el Control de Gestión a través del alineamiento de las personas

Opinión

Rodrigo Villalobos
Doctor en Planificación e Innovación Educativa, Universidad de Alcalá.
Director de Carreras de Administración y Negocios DuocUC, San Carlos de Apoquindo.

" ... Las organizaciones pueden implementar estrategias de motivación que fomenten el compromiso y la colaboración de los empleados hacia los objetivos estratégicos de la empresa".

1. Introducción

El éxito de una organización depende, en gran medida, de su capacidad para alinear las metas individuales y la motivación de los empleados con las metas estratégicas y organizacionales. En este artículo de revisión, exploramos la importancia de la coordinación humana en el control gerencial y cómo abordar los problemas comunes que surgen durante este proceso. Además, presentaremos soluciones efectivas basadas en teorías, modelos y ejemplos. Estos ejemplos mostrarán cómo las organizaciones de todo el mundo, incluido Chile, han superado los desafíos de alineación e implementado prácticas efectivas, para mejorar el desempeño organizacional, la satisfacción de los empleados y los objetivos estratégicos. Finalmente, veremos cómo estas empresas crean un cambio positivo interna y externamente, mostrando cómo mejoran la alineación del capital humano, se enfocan en las metas organizacionales, desarrollan culturas organizacionales sólidas y fomentan el compromiso para establecer y alcanzar metas.

2. Elementos para enfocarse en el alineamiento

Existen varias investigaciones y estudios que respaldan la importancia de centrarse en variables críticas para lograr un alineamiento eficiente de los colaboradores. En este contexto, Arslan, Imran y Asim (2021) examinan el papel de la comunicación y del liderazgo en la gestión del cambio, destacando su importancia para lograr un alineamiento efectivo de los empleados, durante los procesos de cambio organizacional asociados al control de gestión. Por otra parte, Pink (2009) proporciona una perspectiva convincente y respaldada en evidencia sobre cómo los incentivos adecuados pueden influir en el alineamiento de las personas en el Control de Gestión. En su trabajo, Pink muestra cómo las organizaciones pueden implementar estrategias de motivación que fomenten el compromiso y la colaboración de los empleados hacia los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, Albrecht et al. (2018) analizan diversos estudios empíricos y teóricos para comprender cómo el compromiso de los empleados influye en el éxito de los cambios organizacionales. Ellos logran identificar factores clave que afectan el compromiso durante el

cambio, como la comunicación efectiva, el liderazgo de apoyo, la participación de los empleados y la alineación de valores y objetivos.

Con base en los argumentos analizados en las investigaciones previamente presentadas, es factible tres variables críticas e interesantes a tratar en una organización, para lograr el desarrollo de un alineamiento eficiente de los colaboradores en procesos de Control de Gestión.

2.1. Comunicación clara: El primer paso hacia el alineamiento

Este factor es fundamental para establecer un sentido de propósito y alineación. Se pueden implementar estrategias, como establecer canales de comunicación efectivos y articular la conexión, entre los objetivos organizacionales y el trabajo individual.

2.2. Incentivos adecuados: Motivación hacia los objetivos estratégicos

Los incentivos adecuados son esenciales para motivar a los empleados hacia los objetivos estratégicos. Se pueden diseñar sistemas de recompensas alineados, como bonificaciones basadas en metas y reconocimientos públicos, además de proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, que estén en línea con los objetivos organizacionales.

2.3. Superando la resistencia al cambio y fomentando el compromiso

La resistencia al cambio y la falta de compromiso son obstáculos comunes en el proceso de alineación. Para abordar estos desafíos, se puede aplicar una comunicación efectiva del cambio, destacando los beneficios del alineamiento y la contribución al éxito individual y colectivo. Los líderes desempeñan un papel clave al establecer un entorno de confianza, brindar apoyo y promover una cultura que valore el alineamiento y el crecimiento personal.

Al abordar la comunicación, la motivación y la resistencia al cambio, las organizaciones pueden fortalecer la alineación del control de gestión y producir resultados positivos en términos de desempeño, satisfacción y logro de objetivos. Estos elementos están respaldados por investigaciones sobre comunicación, liderazgo y compromiso, y la importancia de obtener los incentivos adecuados para la gestión del cambio.

3. Proceso de alineamiento respaldado por teorías y modelos relevantes

El proceso de alineamiento de personas bajo Control de Gestión se sustenta en sólidas teorías y modelos que confirman su importancia y validez. Al comprender y aplicar estos enfoques teóricos, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para lograr una coordinación eficaz y lograr resultados positivos en términos de desempeño, satisfacción de los empleados y logro de objetivos estratégicos.

3.1. Sistema de gestión estratégica a través del Balanced Scorecard

La herramienta de gestión estratégica de Kaplan y Norton (1996), conocido como Balanced Scorecard (BSC), proporciona un marco estructurado para traducir la estrategia en objetivos y métricas tangibles. Este modelo sugiere que los objetivos estratégicos de una organización deben desglosarse en objetivos específicos y medibles en todas las áreas de la organización. Por ejemplo, una empresa de servicios financieros puede desglosar los objetivos estratégicos de aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la eficiencia en objetivos individuales para los equipos de atención al cliente y operaciones, respectivamente. Esto asegura que las personas en cada nivel de la organización trabajen hacia los mismos objetivos y se alineen con la estrategia general.

3.2. Teoría de la Agencia

De acuerdo con Jensen y Meckling (1976), la Teoría de Agencia examina la relación entre los propietarios (principales) y los empleados o gerentes (agentes) en las organizaciones. La teoría postula que los incentivos son esenciales, para alinear los intereses del agente con las metas del principal. Por ejemplo, una empresa de tecnología puede implementar un sistema de bonificación basado en el logro de un objetivo estratégico común, como lanzar un nuevo producto o aumentar la participación de mercado. Al proporcionar incentivos consistentes, las empresas alientan a los empleados a trabajar hacia las metas de la organización, manteniendo así un mayor nivel de alineamiento.

3.3. Teoría del Enfoque Basado en Recursos

Según Barney (1991), la teoría del Enfoque Basado en Recursos, o Resource-Based View (RBV), enfatiza la importancia de los recursos internos de una organización, incluidos los recursos humanos, para lograr una ventaja competitiva. En relación con la alineación de las personas bajo el Control de la Gestión, la teoría sugiere alinear las habilidades y capacidades de los empleados con las necesidades estratégicas de la organización, lo que puede conducir a un mayor desempeño. Una empresa de fabricación puede desarrollar un programa de capacitación interna, para mejorar las habilidades de los empleados

y garantizar que estén actualizados con la última tecnología y prácticas en la industria, y aplicarlas en sus propios procesos.

Los ejemplos descritos an cuenta cómo teorías y modelos como el BSC, la Teoría de Agencia y el RBV, mejoran el desempeño, la satisfacción de los empleados y el logro de objetivos. Adaptar estos enfoques a las necesidades específicas de cada organización, comprender los principios subyacentes y armonizarlos de manera efectiva es fundamental, para lograr un alineamiento exitoso. Esto aumenta la capacidad de la organización para lograr el éxito a largo plazo y el crecimiento sostenible.

4. Ejemplos prácticos y estudios de casos

Para respaldar los argumentos presentados, se proporcionarán ejemplos prácticos y algunos casos que ilustran cómo las organizaciones pueden superar los desafíos de alineamiento, a través de la implementación de prácticas efectivas. Estos casos de éxito abarcan diversos sectores y demuestran cómo el alineamiento de las personas ha llevado a mejoras significativas en el rendimiento organizacional, la satisfacción de los empleados y la consecución de los objetivos estratégicos.

4.1. El caso de Google

Schein y Bennis (2016), desde una mirada de RBV o Enfoque Basado en Recursos, exploran el caso de Google en la gestión de personas, identificando cómo la empresa promueve la participación de sus empleados en la toma de decisiones y crea un ambiente de trabajo abierto y flexible.

Google es reconocida mundialmente por su enfoque innovador en la gestión de personas y su énfasis en el alineamiento con los objetivos estratégicos. La empresa fomenta la participación de sus empleados en la toma de decisiones, mediante la creación de un ambiente de trabajo abierto y flexible. A través de programas como "20% time" y "Googlegeist", la compañía brinda oportunidades para que los empleados desarrollen proyectos propios en el 20% de su tiempo de trabajo y se sientan parte integral de la organización, aportando nuevas ideas. Esto ha contribuido a mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados, así como a la generación de ideas innovadoras.

4.2. El ejemplo de Codelco en Chile

Distintas iniciativas de Codelco buscan promover el compromiso y la participación de los trabajadores en la consecución de los objetivos. Esta empresa estatal chilena dedicada a la explotación de cobre implementó un modelo de gestión basado en la alineación de personas, mediante un programa denominado "Compromiso Codelco". A través de la implementación de incentivos, capacitación y comunicación efectiva, Codelco ha logrado mejorar significativamente su rendimiento organizacional y fortalecer la cultura de compromiso y colaboración entre sus empleados. El programa se basa en la implementación de equipos de trabajo denominados "brigadas", compuestos por empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos. Estas brigadas son responsables de analizar y proponer soluciones a desafíos específicos relacionados con la productividad, la eficiencia operativa, la seguridad y otros aspectos relevantes para la empresa. El Compromiso Codelco se sustenta en principios, como la participación activa de los trabajadores, la búsqueda de la excelencia, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. Además, se enfoca en promover una cultura de mejora continua y de compromiso con los valores y objetivos de la organización.

4.3. Otros casos de alineamiento en Chile

Según el Segundo Barómetro de Empresa con Propósito (2023), en la actualidad, hay empresas chilenas, como TriCiclos y Algramo, que han logrado alinear a sus empleados en torno al propósito de generar un impacto social y ambiental positivo. Estas empresas han implementado prácticas de gestión que fomentan la participación y la toma de decisiones colectivas, lo que ha llevado a mejoras en la eficiencia operativa, el compromiso de los empleados y la rentabilidad. Asimismo, otras empresas, como BancoEstado, han implementado una estrategia de alineamiento centrada en el desarrollo y el bienestar de sus empleados. A través de programas de capacitación y formación continua, así como beneficios laborales y políticas de conciliación, el banco ha logrado aumentar la satisfacción y el compromiso de sus empleados. Esto se ha traducido en una mayor productividad y en la mejora de la calidad del servicio al cliente.

Estos ejemplos y estudios de caso ilustran cómo una variedad de organizaciones, incluidas Google, Codelco y otras, en una diversidad de industrias, han enfrentado con éxito el desafío del alineamiento de las personas con las metas de sus organizaciones. Estas experiencias destacan la importancia del compromiso de los empleados, la comunicación efectiva y la implementación de incentivos en línea con los objetivos estratégicos. Al adoptar estas prácticas, las organizaciones pueden mejorar el desempeño, la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos estratégicos, lo que genera resultados positivos y sostenibles en su desempeño global.

Conclusiones

El alineamiento efectivo de las personas en el Control de Gestión es esencial para el éxito organizacional. A través de una comunicación clara, incentivos adecuados y superación de la resistencia al cambio, las organizaciones fortalecen el rendimiento, la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos estratégicos. Estudios previos confirman la importancia de estos elementos. Los ejemplos de Google, Codelco y otras empresas muestran cómo el alineamiento puede producir resultados positivos. Para lograr esto, es imperativo fomentar una cultura de compromiso y confianza, establecer canales de comunicación efectivos, desarrollar incentivos alineados y abordar la resistencia al cambio. El alineamiento de las personas en el Control de Gestión es un desafío continuo. Las organizaciones que lo logran crean un entorno propicio para el éxito y el crecimiento sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreesen, M. (2011). Arslan, M., Imran, M. y Asim, M. (2021). The Role of Leadership Communication in Change Management: A Systematic Review. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2), 123-140.

Brown, A.D. y Cregan, C. (2019). The Role of Corporate Culture in Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Studies, 56*(7), 1516-1549.

Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305-360.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business Review, 74*(1), 76-79.

Pink, D.H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates US. Riverhead Books.

PwC Chile, Acción Empresas y Purposely. (2023). SEGUNDO BARÓMETRO / EMPRESAS CON PROPÓSITO.

Schein, E.H. y Bennis, W. (2016). Personalizing Management: The Case of Google. Leadership & Organization Development Journal, 37(8), 1114-1126.

"Codelco Sells Workers on New Ways to Dig for Profit," The Wall Street Journal. (2011, 11 de octubre). [En línea]. Disponible en: https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204226204576600892616721158

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

FACULTAD ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Universidad de Chile
U EJECUTIVOS

ÁREA **CONTROL DE GESTIÓN** | **Modalidad Online**

La modalidad online contempla clases asincrónicas (audio clases + 2 sesiones en vivo). Este formato potenciará el nivel de formación al brindar flexibilidad y accesibilidad en términos de horario, lugar, ritmo de estudio y conexión a través del dispositivo que más les acomode, lo que permite combinar el estudio con otras actividades.

Diplomados de Extensión en:

*Inician en: **Agosto***

Gestión de Costos y Evaluación de Proyectos

Control de Gestión Financiera

Planificación, Control y Gestión

*Inician en: **Septiembre***

Mejoramiento Continuo en Organizaciones de Salud

Habilidades y Herramientas para Liderar Personas

Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile | 7 AÑOS ACREDITADA
Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación, Vinculación con el medio, Docencia de Postgrado
Desde Diciembre 2018 a Diciembre 2025

Máximo nivel de acreditación: 7 años (2018-2025) otorgado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en todas sus áreas.

AACSB ACCREDITED

Única Facultad de Economía y Negocios, de universidad pública de Latinoamérica, acreditada a nivel internacional por la Association to Advance Collegiate Schools of Business.

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

Certificación de calidad a nivel global en programas de Postgrado, Área de Negocios.

Más información:

+562 2 9783565 | contacto@uejecutivos.cl | uejecutivos.cl

/UEjecutivos @uejecutivos uejecutivos Universidad de Chile UEjecutivos

Volver a lo básico

Gestión y alineamiento de KAME ERP a través de su Cuadro de Mando Integral (CMI)

Gentileza de la fotografía a Diario Financiero.

Manuel Concha
CEO en Kame.
Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile.
PDE, Ese Business School, U. de los Andes.

Historia de la empresa

Sus fundadores después de algunos intentos fallidos de emprender, sintieron que encontraron su norte realizando asesorías contables, financieras y tributarias, básicamente, ejerciendo como contadores externos. Buscando la diferenciación en un mercado sumamente competitivo, utilizaron una "debilidad" de los contadores más tradicionales a mediados del año 2016, respecto de su baja afinidad con la tecnología.

Todo comenzó cuando, como elemento diferenciador, empezaron a llevar las contabilidades de sus clientes en sus propios softwares Enterprise Resource Planning (ERPs) fuera cual fuera, y si era necesario, se certificaban para su uso. Esto les permitió conocer de primera fuente, y como usuarios avanzados, el uso real de la mayoría de los ERPs existentes en el mercado. Esto también les ayudó a captar más clientes para la consultora.

Esta experiencia y el conocimiento adquirido de cómo se lleva la administración en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), les permitió darse cuenta que no existía un ERP que estuviera realmente pensado en ellas. En este contexto, nace KAME, organización que brinda un buen servicio fácil de usar (que se traduce en una ultra rápida implementación), y con precios al alcance de las pymes.

"De ser estudiantes verspertinos y primera generación de profesionales de sus familias a lograr una valoración de 30 millones de dólares"

A continuación, se presenta de forma esquemática el modelo de gestión estratégica de Kame ERP, empresa de base tecnológica que utiliza herramientas de Control de Gestión, para alinear a la compañía y generar valor.

Fue entonces que pudieron analizar la información que dispone el Servicio de Impuestos Internos (SII) en su web y cómo clasifican a las empresas según su tamaño. En relación a la clasificación por las ventas, el SII señala que si la empresa vende más de UF 100.000 al año, esta corresponde a una gran empresa, y si vende menos, se denomina una empresa mediana, pequeña o micro. Al ordenar y estructurar esta información, se dieron cuenta que en Chile, hace varios años, el 99% de las empresas se encuentran en la categoría de micro, pequeñas y medianas, con lo que se trasformó en un mercado más interesante.

Este emprendimiento, que partió sin recursos con muchas ganas y cuyos fundadores fueron estudiantes vespertinos y los primeros profesionales de sus familias, hoy en día permite que más de 1.000 empresas procesen su información administrativa, contable y financiera de forma automatizada, tanto en Chile como en Perú. El año 2022 un grupo económico se interesó en el proyecto, logrando una valoración de USD 30 millones.

Algunos aspectos relevantes de la misión de la compañía es que no solo esperan ser el software referente para las empresas medianas y pequeñas en Chile y otros países de Latinoamérica, sino que, además, buscan aportar, en la mayoría de los aspectos, en la administración de las empresas y reducir al mínimo el tan temido "valle de la muerte", para el emprendimiento en Chile, cuya última estadística oficial indica que el 40% de las pymes muere antes del tercer año.

El mercado

El mundo de los softwares de gestión en Chile es muy competitivo. Desde los años 90, existen empresas consolidadas y cada vez con mayor frecuencia podemos ver que aparecen nuevos emprendimientos, que resuelven uno o varios de los temas que automatiza un ERP. En el mercado nacional, existen softwares que solo realizan o automatizan la gestión de cobranza, la facturación electrónica, el flujo de caja, las remuneraciones, las rendiciones de gastos, entre otros. Un ERP genera los Estados Financieros, automatizando en un solo lugar todas las áreas de la administración que impactan los mismos.

En sus inicios, en Chile los ERP eran muy costosos. De igual manera, su implementación requería de varios meses (en algunos casos años) para poder ser correctamente implementado; así como capacitar a varias personas en los departamentos de Administración y Sistemas. Además, por la tecnología de esos años, las empresas debían contar con servidores locales en sus propias instalaciones. Esto hacía que el uso de los ERPs fuera casi un privilegio exclusivo de las grandes empresas. Con el tiempo, algunas empresas medianas también pudieron acceder.

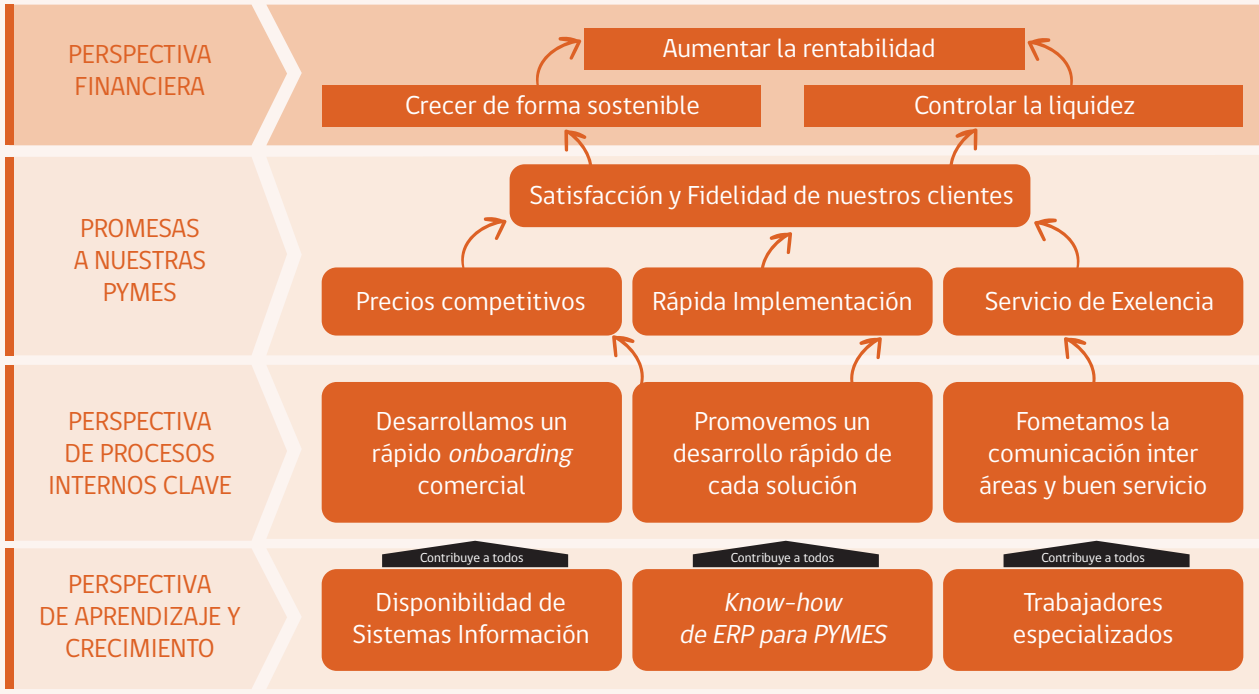
Estos factores se traspasaron hacia el modelo de negocio. Sin embargo, se añadió una complejidad adicional, asociada a prestar un servicio de excelencia, con el fin de buscar la recomendación constante de los clientes (además de la renovación de los servicios), cuyo costo es incluso menor al de softwares que solo resuelven un problema de la administración.

Mapa estratégico

Unas de las principales premisas de la compañía es la simpleza, aspecto que también se busca en este mapa estratégico ("Lo bueno, si es breve, es dos veces bueno") .Tal vez, desde el punto de vista purista de la academia, se podría afirmar que es muy difícil que todos los objetivos se encuentren relacionados o impacten a la perspectiva de la alta gerencia, en igual medida. En Kame, se usa mucho esta herramienta para alinear a su equipo, mostrándoles de la forma más simple posible qué es lo realmente importante, en qué deben ser los mejores y cómo la compañía genera valor.

KAME ERP

MAPA ESTRATÉGICO KAME ERP



Breve explicación de objetivos financieros

- **Aumentar la rentabilidad:** La búsqueda de la rentabilidad es uno de los objetivos fundamentales, para continuar con la empresa en el tiempo. Esta se obtiene, en la medida que las ventas de clientes antiguos se mantienen en el largo plazo con nosotros, donde sus ingresos hayan pagado los altos costos de la inversión inicial.

- **Crecer de forma sostenible:** El crecimiento de las ventas requiere de la búsqueda de más y más pymes que confíen en nuestros servicios y se sumen a la cartera de clientes de largo plazo.

- **Controlar la liquidez:** Las empresas de reciente creación muchas veces quiebran por problemas de flujo de caja, aun cuando siguen siendo rentables contablemente. Por consiguiente, resulta importante el control de la liquidez en Kame. Los pagos de corto plazo deben ser solventados con ingresos de corto plazo.

Breve explicación de objetivos de la propuesta de valor o promesas con los clientes

- **Precios competitivos:** Si bien no se busca la diferenciación por precio, es sabido que a medida que las empresas son de menor tamaño poseen una mayor sensibilidad al precio. Por ello, Kame ERP presenta productos muy atractivos en la relación calidad-precio, para clientes pyme.

- **Rápida implementación:** El principal elemento diferenciador de la compañía enfrenta uno de los más grandes miedos de lo clientes, que es la lentitud y gran tiempo que toma la implementación de ERPs, especialmente aquellos que han utilizado sistemas "tradicionales". Lo que se busca en Kame es que el cliente pueda operar lo más rápido posible y en tan solohoras pueda controlar su negocio con nuestro ERP.

- **Servicio de excelencia:** Entendemos que cuando algún usuario tiene alguna consulta, es muy importante, tanto la calidad como la velocidad de la respuesta. Una lenta

respuesta, podría implicar no facturar o no procesar las remuneraciones. Ambos son temas cruciales para la administración y el correcto funcionamiento de los clientes.

- **Satisfacción y fidelidad de nuestros clientes:** En Kame esperamos tener clientes satisfechos y alcanzar la fidelidad de los mismos. Cumplir con las promesas, nos debe llevar a una mayor lealtad por parte de nuestros clientes.

Breve explicación de objetivos de los procesos internos clave

- **Rápido onboarding comercial:** Se busca poder responder muy rápidamente a los requerimientos, tanto de los clientes como de los leads (potenciales futuros clientes), tratando de superar sus expectativas, desde el primer contacto con la compañía.

- **Desarrollo rápido de cada solución:** De las pocas certezas conocidas por una empresa de software es que, junto con la estabilidad de la solución, las nuevas funcionalidades, módulos o integraciones, son la constante para poder avanzar en un ambiente tan competitivo.

- **Fomentar la comunicación interáreas:** Debido a que se busca la rápida atención de los clientes en todas las áreas y puntos de contacto, es que resulta tan importante la comunicación y coordinación, para promover el conocimiento de los canales de atención. La eficiencia de este proceso juega un rol fundamental en el cumplimiento del objetivo de servicio de excelencia en Kame ERP.

Breve explicación de objetivos de aprendizaje y crecimiento

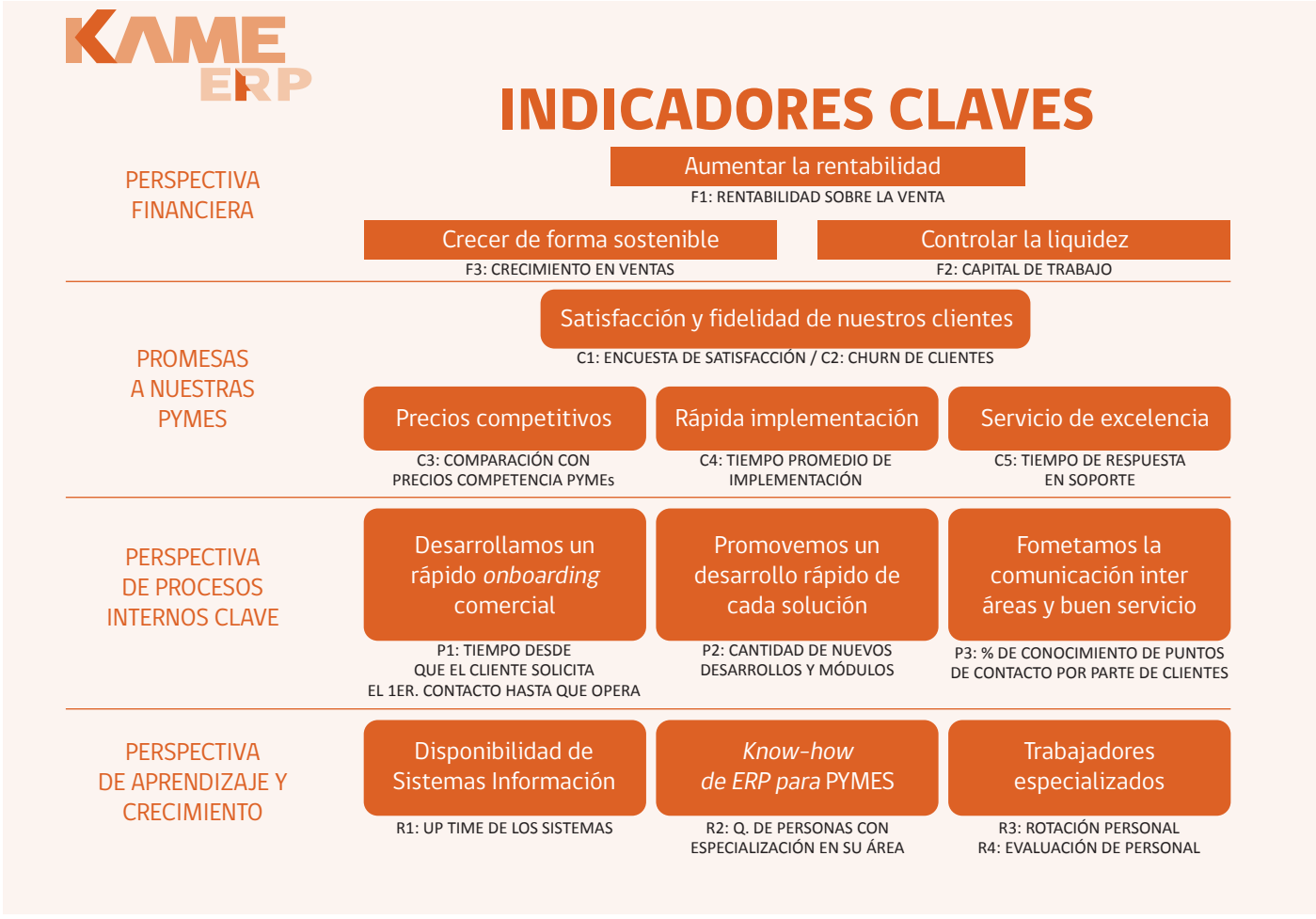
- **Trabajadores especializados – personas:** Si bien Kame ERP es un software, lo que reciben las empresas es un servicio. Gracias a la tecnología, efectivamente, se pueden automatizar varias actividades, pero son las personas quienes principalmente ejecutan el servicio. En Kame comprenden que si en todas las áreas de contacto con el cliente se superan sus expectativas y ellos reciben un servicio superior al entregado por los otros softwares de mercado, incluso de otras industrias, se generará lo esperado por la mayoría de las empresas: la recomendación. Esto no solo aumenta la venta para nuevos clientes, sino que además, bajo el modelo de negocio de renovación anual, genera que estosquieran renovar el servicio.

- **Know How de ERP para pymes:** El profundo conocimientode las funciones a realizar que tiene cada integrante de la compañía; así como la experiencia empírica de sus actividades y compromiso, sin duda alguna, permite sostener la operación. En Kame, se fomentael desarrollo profesional y la capacitación constante. Con el tiempo, la empresa también ha podido ir fichandoa profesionales para el equipo, que cuentan con más experiencia específica en sus áreas y están altamente capacitados.

- **Disponibilidad de Sistemas de Información:** Kame ERP procesa la información financiera, contable, administrativa e incluso tributaria de las empresas, por lo que la estabilidad, la seguridad de la información y la rápida respuesta a los informes solicitados son cruciales. Por lo anterior, la empresa solo utiliza sistemas certificados con la más alta calidad a nivel mundial. Un ejemplo concreto de ello, son los servidores en los que se almacena la información en forma reiterada durante el día y en varias partes del mundo. Los servidores utilizados provienen de Amazon Web Service (AWS), que es el proveedor número uno en el mundo para estos servicios. El equipo Tecnología de Información de Kame es de los pocos en el país que posee la mayoría de las certificaciones que entrega AWS, en el uso de sus funcionalidades. En términos simples, para una experiencia de usuario de primera calidad, no solo es importante la forma en que se desarrolla el software, sino que también cómo almacena, resguarda y consulta la información.

La medición de los objetivos estratégicos a través de los KPIs

Cada uno de los objetivos presentes en el mapa Estratégico, pueden ser medidos a través de una serie de indicadores clave de gestión (KPIs), que ayudan a Kame a promover comportamientos alineados con la estrategia de la empresa. Algunos de los indicadores, se muestran a continuación:



Los indicadores anteriores son solo un subconjunto de los indicadores de la compañía, pero resultan útiles para conocer la estrategia Kame ERP.

Conclusiones

En Kame, se entiende que el cliente es el core de las preocupaciones. Si el sistema no opera, el cliente es el afectado. El software no solo debe resolver de la forma más automatizada posible todos los requerimientos necesarios para generar los Estados Financieros de nuestros clientes, sino que también en Kame se debe comprender que si una empresa, independientemente del motivo, no puede facturar o procesar las remuneraciones, es un tema de suma urgencia, el cual debe ser resuelto a la brevedad.

En consecuencia, resulta necesario comprender que la tecnología apoya en línea la prestación y medición de un servicio de excelencia, pero son las personas altamente calificadas y comprometidas, quienes van a tener contacto directo con los clientes, ya sea de manera personal o en la mejora continua de los procesos de la compañía.

Por lo tanto, la tecnología y los Sistemas de Información resultan muy necesarios. En el mundo tecnológico, existe la complejidad de los constantes y rápidos avances, además de la competencia, por lo que contar con el equipo tecnológico adecuado es fundamental para competir. Es por esto que el proceso de reclutamiento tiene la mayor importancia para la compañía.

En Kame ERP, nuestra herramienta de gestión estratégica no solo pone el foco en el ámbito organizacional, sino que también en el alineamiento gráfico con la estrategia y lo que deben aportar las distintas áreas de la firma. Los indicadores asociados a los objetivos también deben buscar esa misma orientación.

POSTGRADO
ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Magíster en SISTEMAS DE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

INICIO: Marzo 2024

POSTULACIONES ABIERTAS

Aprende sobre herramientas integrales para la gestión en cuatro áreas: Sistemas de Información y Estrategia de Negocios, Procesos y Operaciones, Inteligencia y Analítica de Negocios, y Habilidades Gerenciales.

MÁS INFORMACIÓN
Dirección: Diagonal Paraguay 257, Edificio Z, 1° piso
Teléfono: (562) 2 977 2172
Mail: contacto@fen.postgradouchile.cl

postgradouchile.cl

VIE / SA

CLASES
Viernes de 17:30 a 21:30 h
Sábado de 9:00 a 18:00 h, dos veces al mes.

DURACIÓN
7 bimestres.

LUGAR
FEN UCHILE
Diagonal Paraguay 257, Santiago.

VALOR
450 UF (valor UF se congela al momento de la matrícula).

Opción de viajes internacionales y experiencias globales.

ACREDITADA 7 años
ASSOCIATION AMBA ACCREDITED
AACSB ACCREDITED