



# Posicionamiento

de la Asociación Internacional de Controllers (ICV)  
y del Grupo Internacional de Controlling (IGC)

# Los aspectos esenciales del Controlling: la posición del ICV y del IGC

## Propósito del documento

El Controlling es un factor de éxito esencial en las empresas de los países de habla germana. No obstante existen numerosos interrogantes acerca de qué caracteriza realmente al Controlling. El objetivo de este documento es plasmar el estado actual de lo que se entiende por Controlling, así como el rol del Controller, como *postulado de la Asociación Internacional de Controllers (ICV) y el Grupo Internacional de Controlling (IGC)*.

El punto de partida es el concepto de Controlling desarrollado por Albrecht Deyhle. Éste se define por tres características fundamentales: dirección orientada a objetivos, Controller y manager trabajando en equipo haciendo Controlling, además de la combinación de analítica y relaciones intrapersonales. Desde que se establecieron por primera vez las ideas centrales de Albrecht Deyhle, el Controlling ha conseguido en la práctica una rapidísima expansión, pero también ha habido numerosos cambios y desarrollos posteriores. Estas transformaciones están dirigidas especialmente a una extensión de tareas (estrategia, riesgo, sostenibilidad), a la orientación al futuro (por ejemplo anticipación) y al rol de Controller (proactivo, corresponsable). Además de esto, actualmente (en las grandes empresas) el área del Controller en su conjunto tiene una importancia clave como grupo ("Controller Community").

Por ello, el documento incorpora las ideas esenciales de Albrecht Deyhle, actualizándolas de manera breve y concisa frente al trasfondo de las mencionadas transformaciones, así como una disertación científica profunda sobre el Controlling.

## Controlling

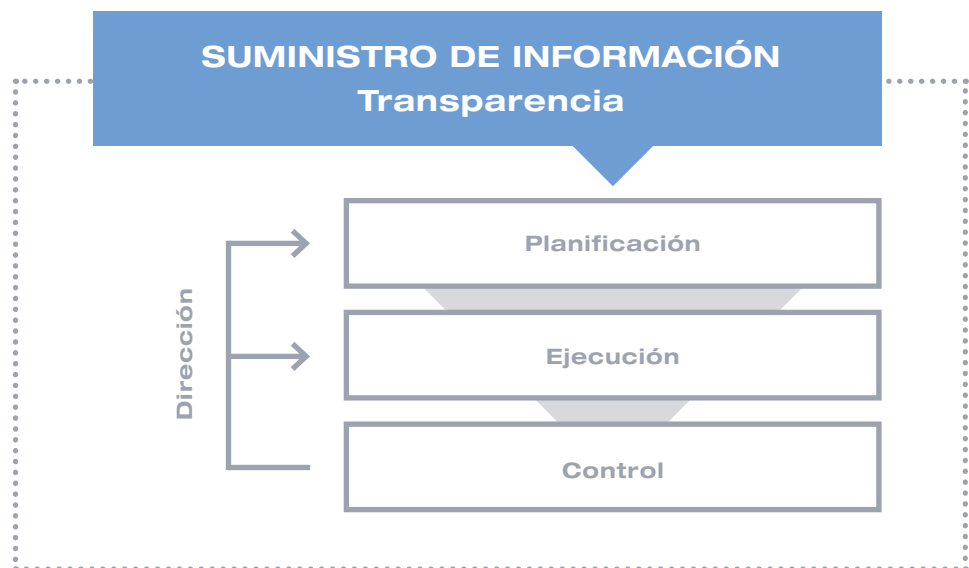
Controlling es liderazgo, es decir, pensar en el objetivo orientando todas las decisiones a los efectos resultantes.

Por ello, las actividades de planificación y de análisis, así como el control y la gestión adquieren una importancia clave. Esto es válido tanto para la toma de decisiones directivas individuales como para la dirección general de la empresa en su conjunto.

En este último caso, es obligatorio asegurarse de que el suministro de información, la planificación y el control se entrelazan en el marco de la dirección de la empresa:

- |   |  |
|---|--|
| <p>1) La concienciación en el marco del desarrollo de estrategias y de la planificación define los objetivos y los medios para alcanzarlos. La dedicación al establecimiento de escenarios futuros que esto conlleva, ayuda a superar mejor posibles contingencias no previstas cuando todo sale de manera diferente a lo que se ha planeado.</p> <p>2) Mediante la verificación se comprueba si se han alcanzado los objetivos y, en caso contrario, cuales son los motivos de ello. Los conocimientos obtenidos de esta</p> | <p>forma se utilizarán acto seguido para corregir y mejorar la ejecución y la planificación.</p> <p>3) Planificación y control en su conjunto delimitan al individuo dentro de la empresa, pero al mismo tiempo esto permite cierto grado de libertad e iniciativa.</p> <p>4) Debido a la complejidad del proceso de dirección, es esencial afianzar la idea del Controlling en toda la organización (“convencer a los empleados que participen en ello”).</p> |
|---|--|

Figura 1:  
Dirección en el ciclo de gestión

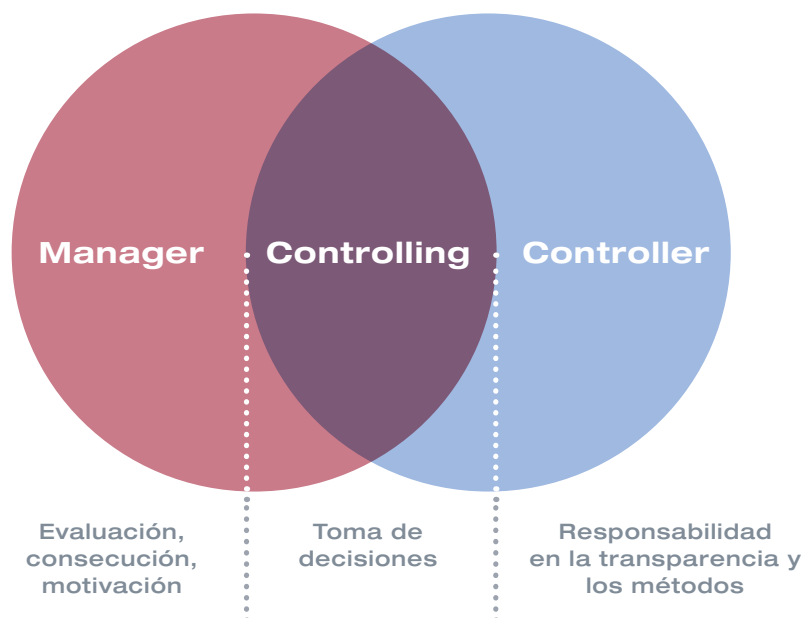


El Controlling debería efectuarse en cualquier organización en la que existan objetivos que se deban alcanzar. Por lo tanto, el Controlling no es solo para empresas orientadas al beneficio, sino también para empresas sin ánimo de lucro. Únicamente se deben especificar la fijación de los objetivos y la consecución de los mismos.

El pensar en el objetivo, que es a la vez la base del Controlling, induce a obtener una perspectiva holística a largo plazo que persigue la sustención en la consecución de los objetivos. De esta forma, tanto a los aspectos financieros como a los no financieros, así como a todo el entorno vinculado a la dirección de la empresa, se les da una gran importancia para

asegurar el resultado a largo plazo. Pensar en el objetivo y enfocar todas las decisiones a sus efectos resultantes es la esencia de una dirección racional de la empresa y la tarea indispensable de todo manager. Por consiguiente, el Controlling no es una actividad limitada al Controller o a cualquier proveedor de servicios de dirección especializado. El Controlling sin management no es posible. El Controlling es tan importante y complejo que tiene sentido apoyar a los managers en esta tarea. Los Controllers ofrecen una parte esencial de este apoyo. Por lo tanto, el Controlling “sucede” por la acción conjunta de manager y Controller, tal como se manifiesta en la “clásica” imagen de las intersecciones de Albrecht Deyhle. Aunque no todos los managers se corresponden a la imagen reflejada por Albrecht Deyhle de un empresario influyente, intuitivo y decisivo, todos pueden beneficiarse de sus homólogos los Controllers, que les apoyan en sus puntos fuertes y débiles.

Figura 2:  
Imagen de las intersecciones según Albrecht Deyhle



## Apoyo directivo mediante los Controllers

Los Controllers apoyan a los managers *de muy distintas formas*. Liberan a los managers asumiendo determinadas tareas (p. ej. la organización de la planificación o la preparación de información). Complementan al manager cuando actúan en el equipo como asesores suyos. Delimitan las decisiones no rentables tomadas por los managers que obedecen a intereses propios o del área. Con todas estas actividades, los Controllers pretenden garantizar la racionalidad de la dirección de la empresa. Los Controllers apoyan a los managers *de forma individual*. Un servicio standard no les sirve a los managers, debido a que cada uno tiene diferentes conocimientos empresariales, preferencias y experiencias. Los Controllers deben adaptarse de la mejor manera posible a esta individualidad.

Los Controllers apoyan de *una manera amplia* a los managers. Dicha interacción hace referencia básicamente a todas las funciones directivas del manager. Todas las acciones de dirección tienen consecuencias económicas, que no conviene descartar, ni tampoco aceptar incertidumbres. Los Controllers van más allá de las cifras. En el orden del día también están la motivación y la creación de incentivos, así como la estrategia, la organización y la cultura. Precisamente el amplio alcance del apoyo a los directivos es lo que caracteriza a los Controllers y esa amplitud ha aumentado considerablemente en los últimos años. Esto confluye en la imagen del acompañante universal del manager, también conocido como *“Manager Partner”* o *“Business Partner”*.

Figura 3:  
Apoyo directivo  
mediante el  
Controller según  
Weber / Schäffer



El trabajo conjunto entre el manager y el controller, en su sentido de Business Partner, debe efectuarse al mismo nivel. Sin duda, los managers marcan las pautas, pero los controllers son a día de hoy corresponsables para el logro de los objetivos de la empresa, por lo que no deben esperar de forma pasiva a las órdenes del manager, sino que deben actuar de forma *proactiva, complementando al partner en la gestión*. Esto rige tanto para operaciones diarias como para desarrollos de base, por ejemplo en la fijación hacia la orientación en la generación de valor o en la sostenibilidad empresarial de la dirección. Identificar e impulsar estos temas es la faceta central del rol de un Business Partner. Durante este proceso han adquirido bastante importancia los malabarismos que tienen que realizar los Controllers entre colaboración activa en el proceso directivo, aportando ideas propias y salvaguardando los intereses de la empresa, y por otro lado actuando de forma crítica como *sparring (“Involvement versus independence”)*. Los Controllers tienen que tener la capacidad de manejar ambas cuestiones.

## Contenidos relevantes en el apoyo directivo

El trabajo de los Controllers se centra en los temas que mayoritariamente se presentan en el ideal de Controller y en el modelo de proceso de Controlling según el International Group of Controlling (IGC). Los Controllers aseguran la *transparencia empresarial* (“aportan la transparencia de la estrategia, de los resultados, de las finanzas y de los procesos, y así contribuyen a una mayor rentabilidad”). Para ello no únicamente registran las cifras correspondientes, sino también las comunican de forma adecuada. Tampoco es suficiente el mero hecho de entregar los datos a la dirección. Los Controllers deben asegurar más bien que la información se comprenda correctamente y que sea utilizada de forma adecuada. Los Controllers son guardianes de las cifras empresariales (“Single source of truth”) y responsables de su definición y calidad.

Los Controllers *aportan una relevante contribución a una dirección empresarial racional y orientada a objetivos* (“los Controllers moderan el proceso de gestión en la definición de los objetivos, en la planificación y en la dirección, de forma que cada persona que tenga que tomar decisiones lo haga centrandose en el objetivo”). En el curso de la *planificación*, les corresponden dos tareas: la gestión del proceso de planificación (desde la fijación del procedimiento hasta la documentación de los resultados) y la participación en el contenido del plan; esto abarca desde su preparación hasta su discusión y revisión crítica. Un desafío especial se plantea, por una parte, en la coordinación de las diferentes unidades organizativas participantes y sus correspondientes responsables y, por otra parte, la coordinación de los niveles de planificación entre sí, desde la planificación estratégica a través de la planificación a medio plazo y de inversión hasta el establecimiento de presupuestos (“los controllers coordinan en su globalidad los objetivos y planes parciales”). También les corresponde a los controllers diversas tareas en su función de control, desde la comunicación de las desviaciones hasta la corrección de las mismas.

Los Controllers también son responsables de la adecuada *estructura* e interacción de *todos los instrumentos de la dirección de la empresa*, así como de su desarrollo continuo (“los controllers estructuran y mantienen el sistema de Controlling.” - “Los Controllers se encargan de un reporting a todos los niveles y enfocado hacia el futuro”). Aquí se trata de una tarea de gestión compleja, analítica y exigente para cuya ejecución, en la mayoría de los casos, al Management le falta tiempo, interés y capacidad (“el Controller como especialista en metodología”).

Aparte de las tareas rutinarias de los Controllers, aparecen cada vez más tareas puntuales, que conllevan un asesoramiento sobre decisiones individuales y proyectos concretos. Éstas se dirigen a los temas de gestión más diversos, que abarcan desde el análisis de mercado hasta el apoyo en la implementación de nuevos procesos empresariales. Los Controllers se encargan también de asegurar la transparencia económica y aspiran a conseguir decisiones individuales racionales, que se orienten hacia los objetivos de la empresa.

En todas las áreas de apoyo a la dirección mencionadas es esencial que las acciones estén *orientadas al futuro*. El orientarse hacia el pasado no es de gran ayuda. Se trata de centrarnos en lo que hay que hacer en el futuro, no sólo en la planificación, sino también en el proceso de control. Dependiendo del grado de incertidumbre y volatilidad del futuro, los Controllers, como Business Partner, deben:

- 1) ajustar el abanico de herramientas en mayor medida a la volatilidad: indicadores anticipados, cálculos de previsiones y, en particular, el rolling forecast, el cuadro de mando de riesgos, así como las planificaciones de escenarios y análisis estocásticos, adquieren una mayor importancia;
- 2) mantener el Controlling especialmente ajustado y, de esta manera, flexible: el grado de detalle en la planificación y en el presupuesto deberían mantenerse dentro de ciertos límites, y las premisas básicas de la dirección deberían basarse en una estrecha relación con la estrategia;
- 3) fomentar la variabilidad de los costes estructurales y la flexibilidad de los modelos de negocio subyacentes.

## Requisitos de los Controllers

Si los Controllers quieren apoyar ampliamente a los managers, necesitan un extenso espectro de facultades, que se resumen en seis competencias básicas. La “clásica” imagen de requisitos elaborada por Albrecht Deyhle ya se basa en ellas y su importancia se ha incrementado para el Controller como Business Partner.

Figura 4:  
Competencias básicas  
de los Controllers



- 1) Los Controllers precisan de *habilidades de análisis*, las cuales son necesarias para la plasmación de ideas en cifras, la comprensión de planificaciones complejas y el análisis de los motivos de las desviaciones. Precisamente en la colaboración con los managers de perfil intuitivo se requiere la habilidad analítica.
- 2) Los Controllers deben dominar todo el conjunto de los *instrumentos de valoración y de dirección*. Esto es válido tanto para cada instrumento individual, como para la combinación de los mismos (internacional: "Management Control Systems as a package").
- 3) Los Controllers deben ser capaces de *comunicarse de forma adecuada*. Lo importante es cómo lo hacen. Si el Controller no es capaz de "transmitir" su mensaje, fracasará.
- 4) Los Controllers deben ser capaces de *evaluar a los managers*. Esto es válido tanto en relación con sus capacidades profesionales como con sus preferencias y sus actitudes. Para ello, las habilidades de análisis no son suficientes. "Lógica y psico-lógica" deben tenerse en cuenta por igual.
- 5) Para apoyar al manager, situándose al mismo nivel, *deben conocer suficientemente su negocio*. El conocimiento de las tareas directivas implica la comprensión del negocio que dirige el manager. De lo contrario, las cifras en si mismas no tendrían sentido.
- 6) Los Controllers deben *ser firmes*. A pesar del rol de partner, deben ser íntegros y neutrales frente a cada manager y, en caso de conflicto, mostrar la firmeza suficiente, además de desarrollar y mantener una "ética arbitral" en la coordinación con los diferentes managers.

## Interacción entre los Controllers

Un Controller no puede realizar su tarea solo, sino actuando conjuntamente con otros proveedores de servicios de dirección (p. ej. los contables) y, en la mayoría de los casos, con otros Controllers. Con respecto a otros proveedores de servicios de dirección es necesaria una estrecha colaboración. Pensar de manera competitiva perjudica a todos los partícipes. Sólo a través de la cooperación los Controllers consiguen tener éxito.

Si una empresa cuenta con varios Controllers, el área de Controlling debe estructurarse de forma adecuada. Esto empieza por tener un modelo y llega, a través de la formación de una comunidad de Controllers (Controller Community), hasta el establecimiento de relaciones directivas en el área de los Controllers.