

2ª Radiografía del controller de la empresa española

**Análisis de las habilidades
y capacidades del controller**

Organizadores



Colaboradores



Octubre 2016





Índice

1. Introducción y motivación del estudio	6
2. Perfil socio-demográfico	8
3. Habilidades y competencias directivas	12
3.1. Conocimientos técnicos	13
3.2. Competencias de mejora de negocio	16
3.4. Competencias personales	21
3.5. Resumen y conclusiones	25
4. El controller dentro de la organización	26
5. ¿Cómo negocia y lidera el controller?	32
5.1. Las habilidades de negociación	33
5.2. Estilos de liderazgo	37

Resumen Ejecutivo

Hoy en día, el área financiera de las compañías gestiona un ecosistema de una complejidad cada vez mayor –donde es preciso pensar y operar a escala global, potenciar los datos y análisis financieros para lograr un crecimiento rentable, cuestionar y facilitar las estrategias de negocio y sacar provecho en un entorno de cambios regulatorios– todo ello con vistas a lograr una ventaja competitiva.

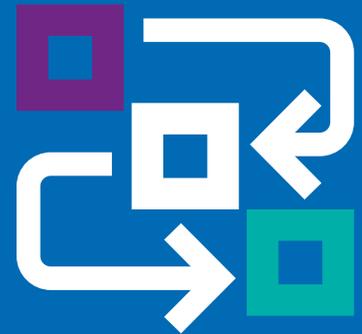
En este nuevo contexto, también el área de control de gestión y, concretamente, la figura del controller están adquiriendo una importancia estratégica creciente. Los sistemas de control y la planificación estratégica se convierten en recursos esenciales dentro del organigrama empresarial. En esta segunda edición de la Radiografía del controller en la empresa española se analizan en profundidad sus habilidades y capacidades más destacadas con el fin de reforzar el posicionamiento y la presencia de este rol estratégico dentro de las organizaciones.

El estudio está enfocado en analizar el perfil socio-demográfico, las competencias directivas y el estilo de liderazgo y negociación de estas personas. En la actualidad solo 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 y por tanto la generación de valor. Es por lo que una de las habilidades técnicas más desarrolladas es el reporting y la planificación, centrándose en extraer y procesar datos para traducirlos en información útil para la empresa. El controller por lo general suele ser un perfil masculino con edad media entre los 35-45 años y con unas responsabilidades enfocadas hacia un control de gestión de negocio, más que al área financiera propiamente dicha. Las habilidades personales se valoran ligeramente por encima del conocimiento técnico a la hora de ejercer este rol dentro de las organizaciones.

Un gran hándicap que se ha identificado en este estudio es que aunque exista un gran control sobre las herramientas de reporting, no es así con las herramientas técnicas de información (BI y ERP), las de planificación, control y forecasting, que les permitiría a los controllers ser más eficientes en cuanto a una previsión más fiable del futuro.

A pesar de dedicar gran parte de su tiempo a canalizar la información, el controller debe mejorar sus habilidades de negociación e innovación puesto que la gran mayoría no considera que estos sean sus puntos más fuertes, aunque sean



quienes más conocimientos tengan sobre el negocio en el que opera su empresa además de tener una visión estratégica muy desarrollada.

En cuanto a la gestión de equipos, los controllers son buenos comunicadores y tienen una orientación clara hacia el cliente interno gracias a sus habilidades relacionales e intermediadoras ante cualquier situación. Aunque el 47% de los encuestados considera que deberían mejorar su capacidad de liderazgo para tener más influencia en la organización y agilizar los procesos de cambio.

Las competencias personales que caracterizan a esta figura en general son la planificación y el orden, así como la flexibilidad, la inquietud y la adaptación al entorno. Si se analiza en detalle, el controller financiero tiende a ser más flexible, preciso y ordenado, mientras que el controller de negocio es más predictivo, valora más la calidad del trabajo y la gestión del tiempo; siendo estas últimas las áreas que más habría que mejorar.

El controller dentro de la organización tiene un gran impacto, no solo por su credibilidad y confianza que lleva asociado su figura, sino también porque es quien tiene capacidad de representar a la empresa en las situaciones más críticas y guía hacia el cumplimiento de metas

concretas y efectivas. Esto va ligado a la importancia que cobra el departamento de control de gestión en una empresa, pues el impacto de estas personas es más probable en aquellas que apuestan más por éste área en concreto.

En el informe se identifican cinco estilos de resolución de conflictos que van ligados a su capacidad negociadora, y sorprendentemente predomina el estilo competitivo debido a la urgencia y presión con las que se toman la gran parte de las decisiones. Una de las características más importantes del controller es la capacidad de liderazgo debido a su figura como catalizador del cambio. Se distinguen seis estilos de liderazgo, haciendo una diferenciación entre los resonantes que son los relacionados con las emociones y el bienestar del equipo, y los disonantes que no conectan con las emociones de las personas generando un estado de malestar en el grupo. Entre los diferentes estilos, el visionario y el democrático son los más presentes a la hora de liderar equipos siendo del tipo resonante, pues aunque el controller no tenga un control absoluto sobre las personas que gestiona, siempre necesitará su apoyo y ayuda pues persiguen siempre un objetivo común.



1. Introducción y motivación del estudio



En el año 2015 el Global Chartered Controller Institute (GCCI en adelante) publicó la **Radiografía del controller de la empresa española**¹. Este estudio trataba de dar continuidad a las iniciativas de la Red Española de Controllers y del GCCI y perseguía obtener un mejor conocimiento de los profesionales que se dedican al control de gestión en España con el objetivo de iniciar un debate sobre la definición de las líneas de actuación que permitan mejorar la visibilidad de los controllers dentro de las organizaciones españolas.

Una de las conclusiones más reveladoras de este estudio fue que el 62% de los controllers creían que las habilidades personales son más importantes en el desempeño de la función que los propios conocimientos técnicos. Además, conforme el controller tenía más edad más peso le daba a las habilidades personales.

Pues bien, dado que los controllers creen muy necesarias las habilidades personales, parece razonable profundizar en las habilidades y competencias directivas que más valoran los controllers y las que están aún pendientes de desarrollo. Este estudio trata de arrojar visibilidad sobre este tema.

Para ello hemos organizado el estudio en tres secciones. En la primera sección presentamos de forma muy breve algunos datos demográficos de la encuesta. Además, hemos aprovechado para incluir algunas conclusiones que no habían sido analizadas en la primera encuesta. En la segunda sección, analizamos las competencias directivas de los controllers, centrándonos en competencias técnicas, habilidades para la mejora en la gestión del negocios, gestión de equipos y habilidades personales. Por último, y dada su importancia relativa en la vida del controller, evaluamos el estilo de liderazgo y negociación de los controllers.



El objetivo del estudio es obtener un mejor conocimiento de los profesionales del control de gestión en España.

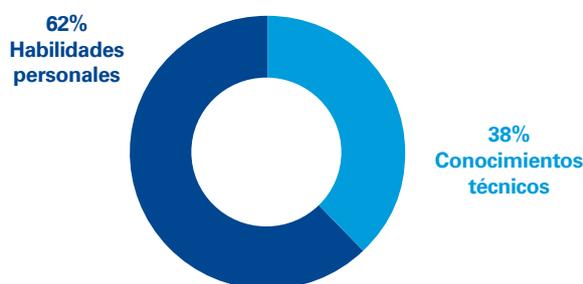
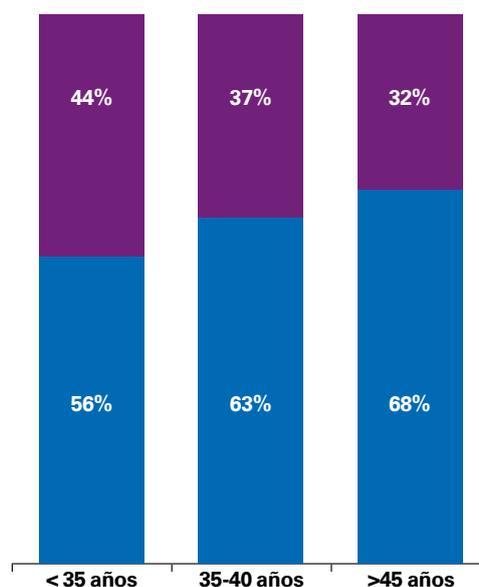
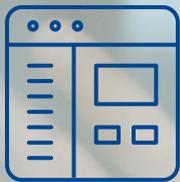


Gráfico 1
¿Qué son más importantes para el desempeño de la función del controller?



¹ Disponible en www.globalcci.org

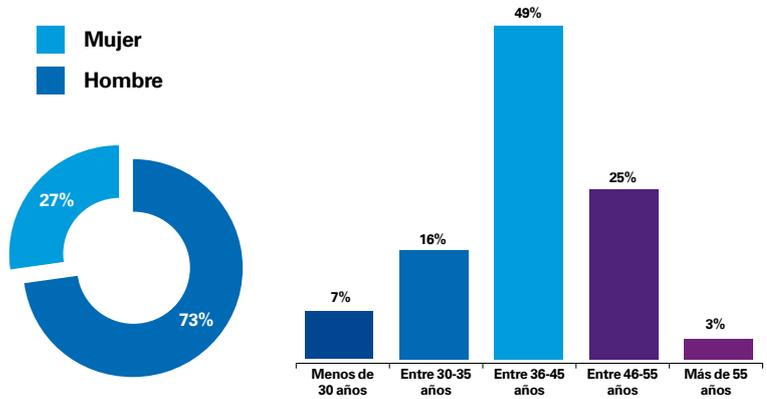


2. Perfil socio-demográfico

En esta sección repasaremos algunas de las características básicas del perfil del controller desde el punto de vista socio-demográfico.

a) El Controller es mayoritariamente hombre con edad media entre los 35-45 años. Este resultado no altera los resultados de la encuesta realizada por el GCCI en el año 2015.

Gráfico 2
Género y edad del controller



b) El 55% de los controllers que han respondido a la encuesta tienen más de 5 años de experiencia. Además, de los resultados de la encuesta se desprende que los controllers desarrollan otras funciones antes de llegar a los departamentos de control de gestión. Así, por ejemplo, del total de controllers con más de 10 años de experiencia en total, el 55% tiene menos de 10 años de experiencia en control de gestión.

Gráfico 3
Experiencia de los controller de la muestra

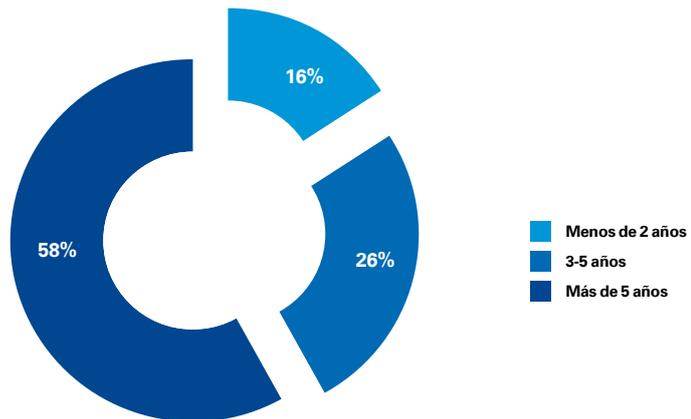
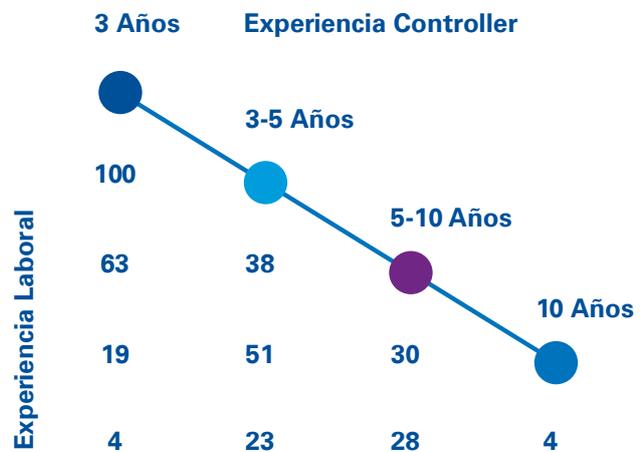


Gráfico 4
Experiencia de los controller por segmentos



c) El 31% de los controller de la muestra están muy próximos al negocio. Cuando les preguntamos a los controller que se identifiquen, el 31% se definen como controllers de negocio, mientras que el 27% se consideran controllers financieros y el 15% controllers corporativos. En los últimos años se constata una tendencia clara hacia un control de gestión más ligado al negocio y menos pegado al área financiera.

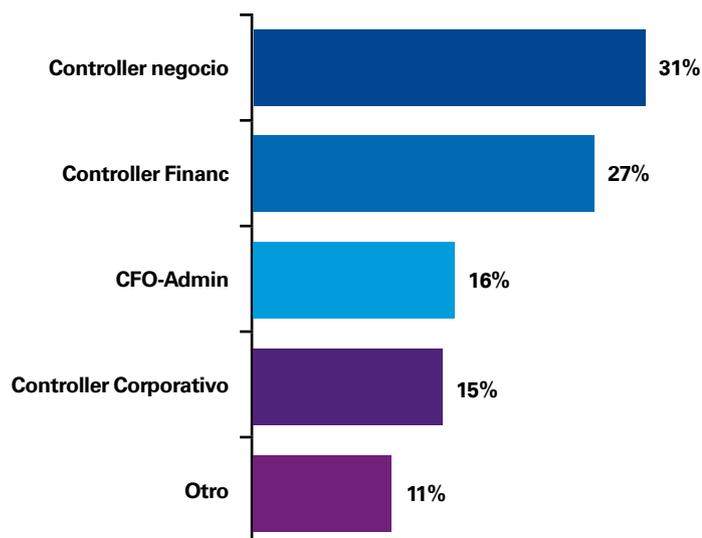


Gráfico 5
¿Cómo se definen los controllers?

d) En el 59% de las empresas de los encuestados existe departamento de CG. A pesar de que la figura del controller ha ido ganando peso en los últimos años, en muchas empresas el departamento de control de gestión no se ha configurado como departamento propio. Así, en la encuesta, el 41% de los controller trabajan en empresas donde el departamento de control de gestión no existe como unidad independiente.

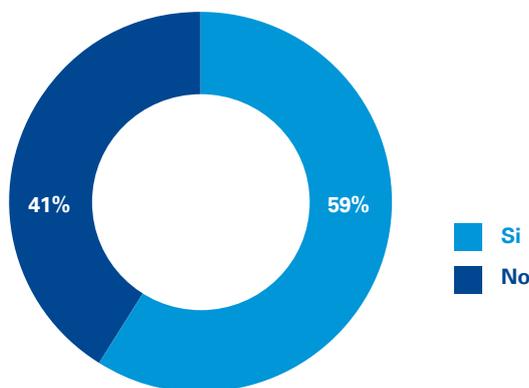


Gráfico 6
¿Existe departamento de CG?

e) En el caso de existir, los departamentos de control de gestión son pequeños. Así, el 61% de los controllers trabajan en departamentos de control de gestión formados por menos de 5 personas. Sólo el 6% de los encuestados trabajan en empresas con departamentos de control de gestión de más de 50 personas.

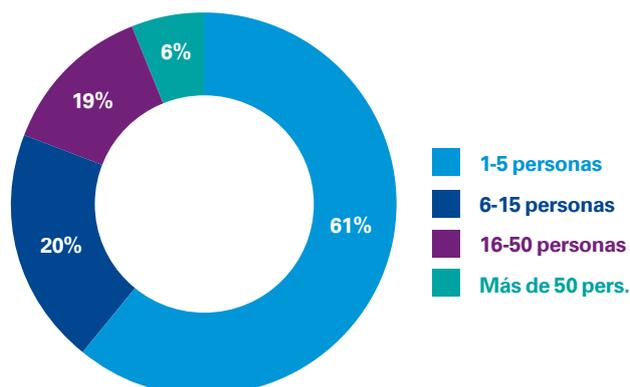


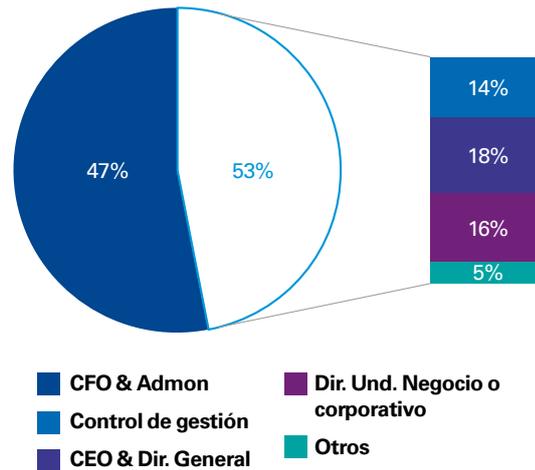
Gráfico 7
Número medio de personas en el departamento de CG



Los controllers dependen, en su mayoría, de la dirección general o de las direcciones de negocio, aunque sigue existiendo mucha vinculación con el área financiera

f) **Los controllers dependen, en su mayoría, de la dirección general o de las direcciones de negocio, aunque sigue existiendo mucha vinculación con el área financiera.** La evolución de la figura del controller en los últimos años ha estado marcada por su desvinculación del área financiera-administrativa para involucrarse más en el área de gestión y operativa. Fruto de esta transformación, el 53% de los controllers ya no depende del área financiera, sino de áreas operativas o de dirección financiera.

Gráfico 8
Dependencia jerárquica del controller



g) **Aún cuando los controller dependen jerárquicamente de la dirección financiera, gran parte de ellos reporta a departamentos distintos del financiero.** También podemos ver que los controllers que dependen de departamentos de negocio, raramente reportan al departamento financiero. La evolución de las funciones del controller permite entender que aunque muchos de los controllers sigan vinculados al área financiera, sus funciones han ido evolucionando hasta centrarse en aspectos distintos de los cierres contables, por lo que un 16% suelen reportar a personas distintas de la dirección financiera.

Gráfico 9
Reporting de los controller que dependen de la dirección financiera

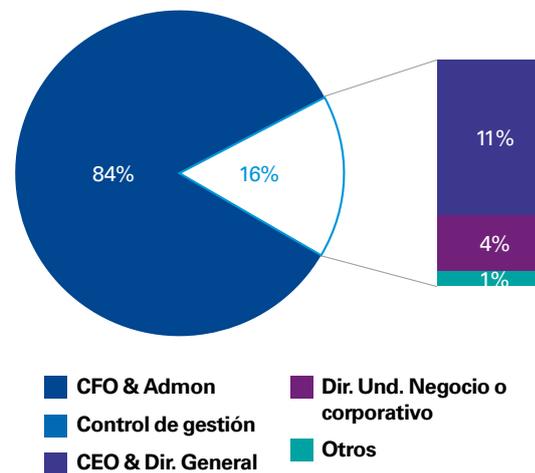
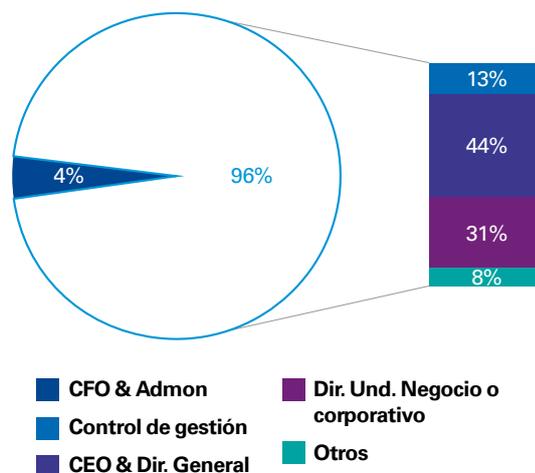


Gráfico 10
Reporting de los controller que no dependen de la dirección financiera





3. Habilidades y competencias directivas

Tal y como señalábamos en la introducción, en el primer estudio que realizamos en el año 2015 buscábamos obtener un mejor conocimiento de los profesionales que se dedican al control de gestión en España. Para ello les preguntábamos qué tipo de trabajo realizaban, en qué organizaciones trabajaban, a qué dedicaban parte de su tiempo, qué sistemas de información empleaban, etc.

Sin embargo, el objetivo de la encuesta no era analizar qué perfil directivo tienen los controllers, ni las habilidades y conocimientos que deberían disponer para desarrollar su trabajo. Este es el objetivo último de esta encuesta, conocer que habilidades y capacidades tienen desarrolladas los controllers y en cuáles creen que se debe mejorar.

Para que el estudio fuera completo, hubiera sido interesante analizar que visión tienen de los controllers las personas que interactúan en su día a día con ellos. No obstante, este estudio tendría un alcance demasiado ambicioso y muy difícil de abordar. Así pues, decidimos centrarnos sólo en la visión de los controllers, dejando para un estudio posterior, el análisis desde la perspectiva del resto de la organización.

3.1. Conocimientos técnicos

a) El 57% de los controllers consideran que el reporting es la habilidad técnica más desarrollada. También consideran que manejan con mucha fluidez las herramientas relacionadas con la planificación y forecasting, costes analíticos y presupuestos. Esta conclusión nos permite entender el trabajo de los controllers: dedican gran parte de su tiempo a extraer y procesar los datos de la compañía. Así pues, existe un riesgo cierto de que el controller se centre sólo en la preparación de informes descriptivos, comparando la realidad con lo previsto, sin aportar soluciones ni participar en la mejora de la gestión. Este tipo de control de gestión aporta muy poco valor a las organizaciones. Sin embargo, en la medida en que el controller transforme estos datos en información para mejorar e influir en la toma de decisiones, estará aportando un gran valor.

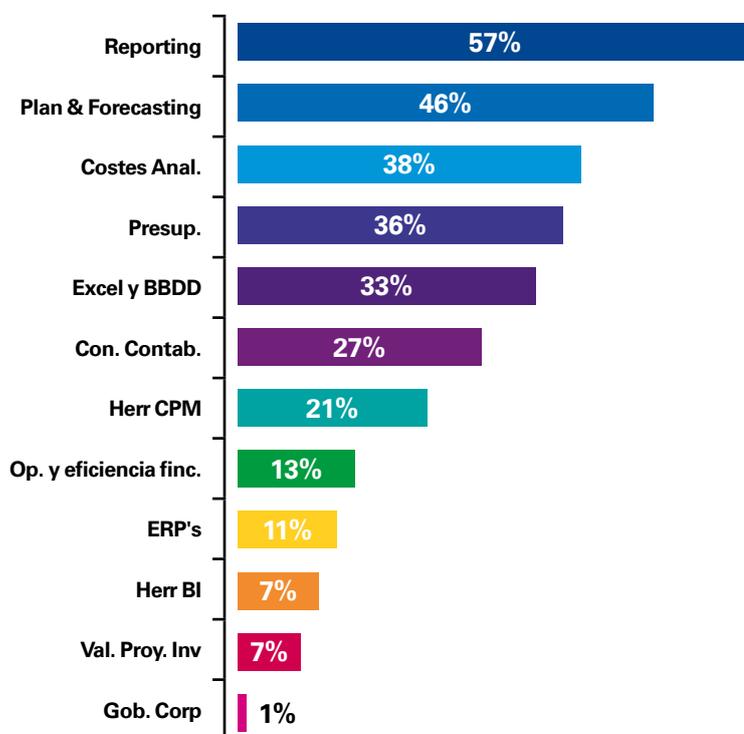


Gráfico 11
Principales habilidades técnicas desarrolladas por los controller

A pesar de que los controllers manejan las herramientas de reporting, pocos manifiestan tener competencias técnicas relativas a herramientas de información (BI y ERP). Igualmente es mínimo el uso de herramientas de valoración y selección de inversiones. Parece contradictorio que los controllers manejen todos los días información, pero sin embargo, no dispongan de conocimientos sobre herramientas de BI o sobre ERP's, que son las fuentes clave para obtener la información necesaria para este reporting. Parece, por tanto, que es necesario una mayor involucración en estas áreas.

b) No se aprecian diferencias significativas en las capacidades técnicas desarrolladas por los controller en función del tipo de empresa. Quizá

la mayor diferencia, sin ser demasiado significativa, se encuentra en aspectos relacionados con el reporting. Así, mientras que el 53% de los controllers que trabajan en empresas con facturaciones inferiores a 100 MM€ consideran que la habilidad más desarrollada es la técnica del reporting, este porcentaje asciende hasta el 60% para los que lo hacen en empresas con facturación superior a los 100 MM€. Al no observarse diferencias significativas, y como las respuestas ofrecen poca dispersión en función del tamaño, la encuesta parece indicar que los controllers realizan funciones similares independientemente del tamaño de la empresa en la que trabajan.

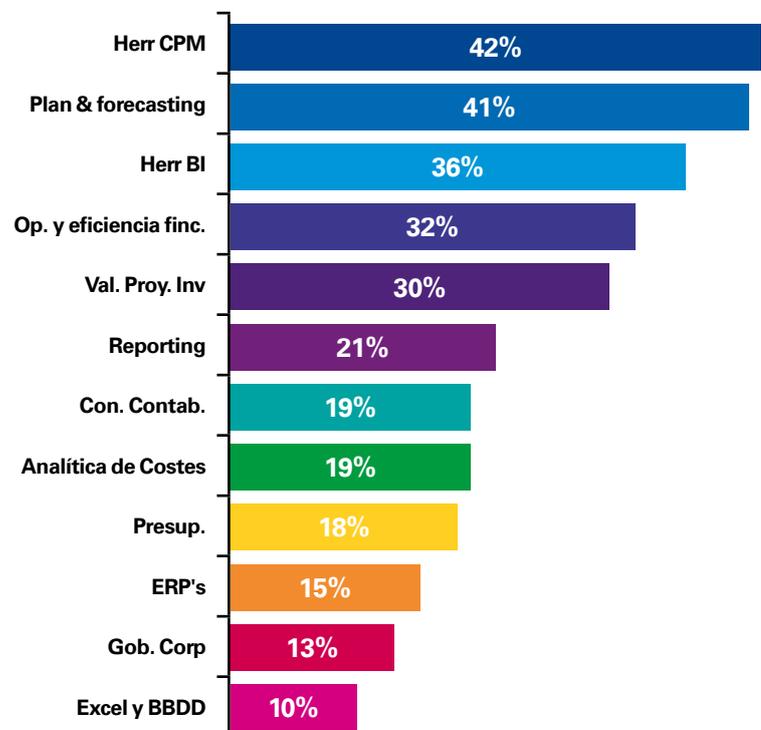
Gráfico 12
Principales habilidades técnicas desarrolladas por los controller por tipo de empresas



c) Las herramientas de planificación y control, las de planificación y forecasting junto con las herramientas de BI son áreas de mejora en la capacitación del controller. Tal y como se aprecia en el

Gráfico 13, el 43% de los controllers creen que deben mejorar sus conocimientos sobre herramientas de planificación y control de gestión (Herramientas CPM), mientras que el 36% cree que debe mejorar sus competencias en el manejo de las herramientas de BI. Se puede concluir que los controller son conscientes de que deben mejorar sus conocimientos en tecnologías de información que les permitan prever y anticipar el futuro con mayor fiabilidad, así como cruzar información desde diferentes perspectivas analíticas para enriquecer el reporting de gestión y facilitar la toma de decisiones.

Gráfico 13
Habilidades técnicas que debería mejorar el controller



d) Para mejorar sus capacidades, el controller medio debería formarse en herramientas de planificación y control, Herramientas de BI, valoración de inversiones y optimización y eficiencia financiera. El Gráfico 14 trata de posicionar las competencias en función del grado de desarrollo de las mismas, con aquellas que se deberían mejorar para desempeñar mejor la posición de controller. Así por ejemplo, los controllers creen necesario formarse continuamente en temas de Planificación y forecasting, pero el nivel de competencia en esta área es elevado. Del mismo modo, el dominio de herramientas CPM es necesario para el desarrollo de la profesión de controller, no disponiendo en la actualidad de conocimientos elevados. Por este motivo, es un área de mejora evidente.

Del mismo gráfico podemos concluir que muchos de los procesos de selección de controllers están mal enfocados. En la mayor parte de las ofertas de controller se hace referencia a conocimientos contables y experiencia previa en auditoría. Pues bien, los controllers parecen no dar relevancia a estas necesidades. En particular menos de un 30% de los controllers manifiestan poseer conocimientos contables desarrollados, y además, no consideran importante profundizar en estos conocimientos para desarrollarse como controller.

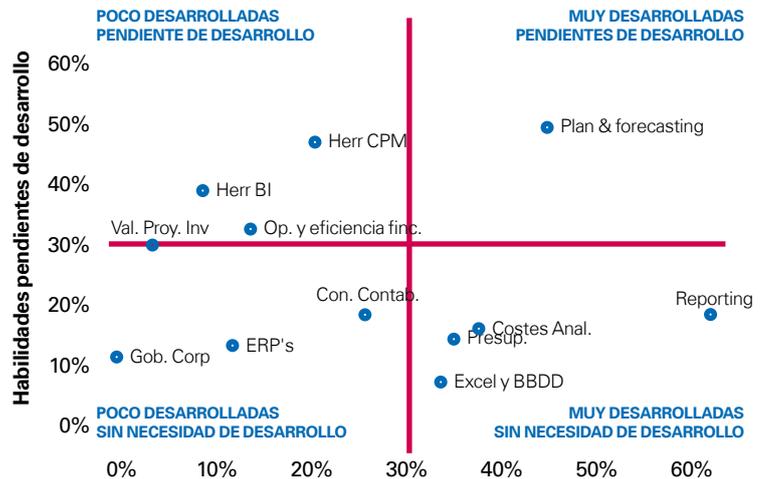


Gráfico 14
Capacidades técnicas desarrolladas Vs
Capacidades que necesitan desarrollo



Los controllers creen necesario formarse continuamente en temas de Planificación y forecasting, pero el nivel de competencia en esta área es elevado. Del mismo modo, el dominio de herramientas CPM es necesario para el desarrollo de la profesión de controller.

3.2. Competencias de mejora de negocio

Uno de los aspectos críticos en el rol del controller es apoyar en la mejora de la gestión del negocio. Por ello les hemos preguntado a los controllers qué competencias son necesarias para apoyar a las organizaciones en este objetivo. En los siguientes párrafos se presentan las principales conclusiones

a) Más del 80% de los controllers

manifiestan tener un buen conocimiento del negocio en el que opera su empresa. Además de lo anterior, estos profesionales consideran que disponen de conocimientos en organización y optimización de procesos, además de tener una buena visión estratégica. Por el contrario, no creen tener desarrolladas habilidades relacionadas con la capacidad de negociación e innovación, ni tampoco están muy enfocados en el cliente externo.

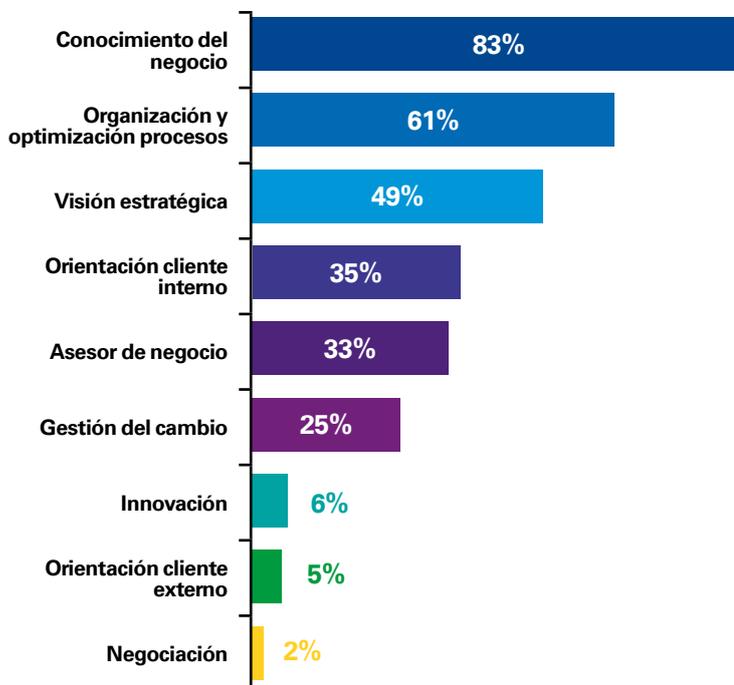


Gráfico 15
Competencias relacionadas con la mejora del negocio

b) Sin embargo, parece que los controllers con sueldos más elevados están más centrados en la operativa que en la estrategia de largo plazo.

Tal y como podemos comprobar en el Gráfico 16, los controllers con mayores sueldos¹ creen tener más desarrolladas competencias relacionadas con la orientación al cliente interno y asesoría al negocio, y mucho menos desarrollada la visión estratégica. Del mismo modo se ven más limitados en lo que se refiere a gestión del cambio. Una posible explicación, podría ser que los controllers con mayores salarios, son conscientes de que la gestión del día a día es más importante que la planificación estratégica de largo plazo, o dicho de otro modo, que la estrategia se consigue con la gestión del día a día y conseguir cambios de mayor relevancia se convierte en una tarea más complicada.

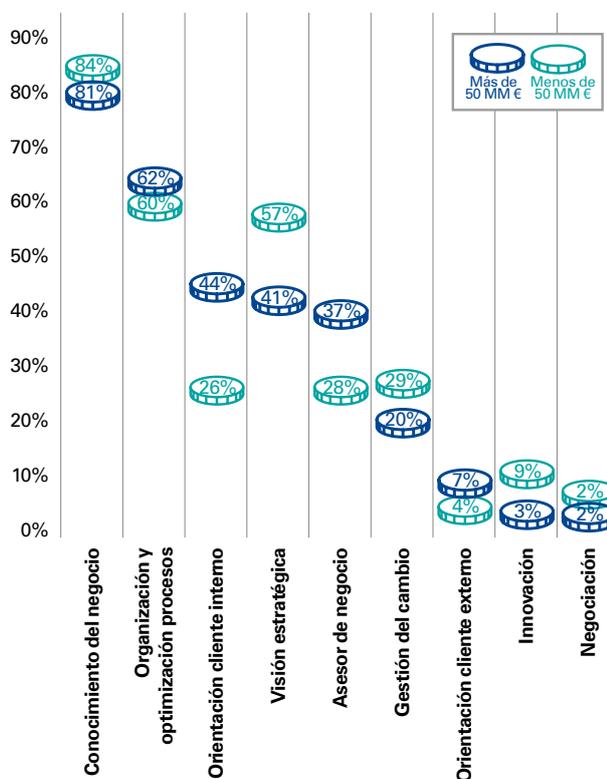


Gráfico 16
Competencias relacionadas con la mejora del negocio por salario del controller

¹ Tomamos el salario como una variable que permite explicar de forma conjunta la experiencia y el tipo de empresa

c) Los controllers creen que deben seguir potenciando competencias que tienen desarrolladas, como la visión estratégica, el conocimiento del negocio y la organización y optimización de procesos. De esta forma, el 60% de los controllers cree que se debe potenciar la visión estratégica y un 36% seguir conociendo el negocio. Además, los controllers parecen ser conscientes de la importancia en su trabajo de la gestión del cambio, porque un 44% de los encuestados cree que los profesionales del control de gestión debería mejorar sus competencias en este campo.

Es ilustrativo que sólo el 24% de los controllers crea que es necesario mejorar sus habilidades negociadoras, cuando apenas un 2% manifiesta ser un buen negociador. Parece, por tanto, que el controller no es demasiado consciente de que gran parte de su rutina consiste en negociar.

Gráfico 17
Competencias relacionadas con la mejora del negocio

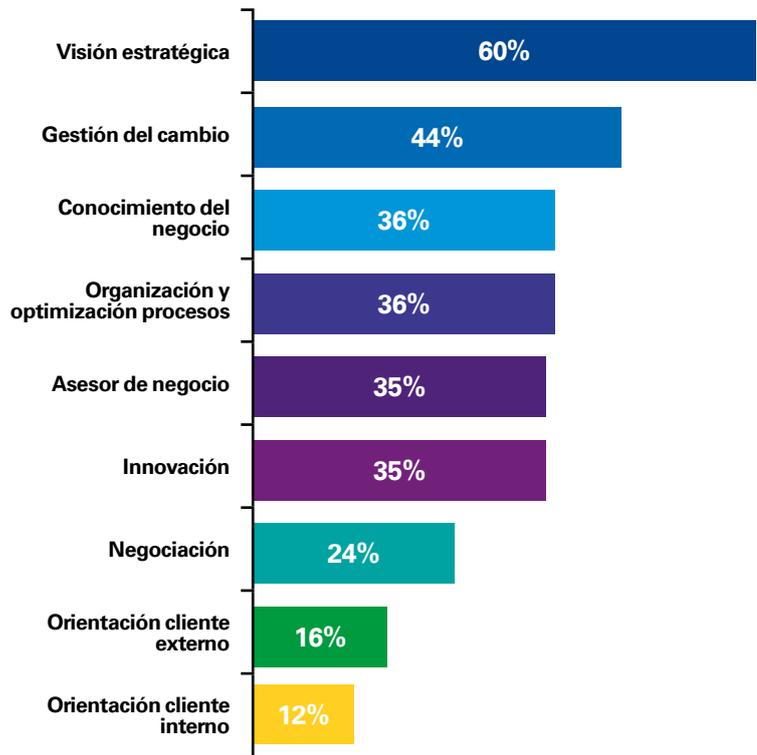
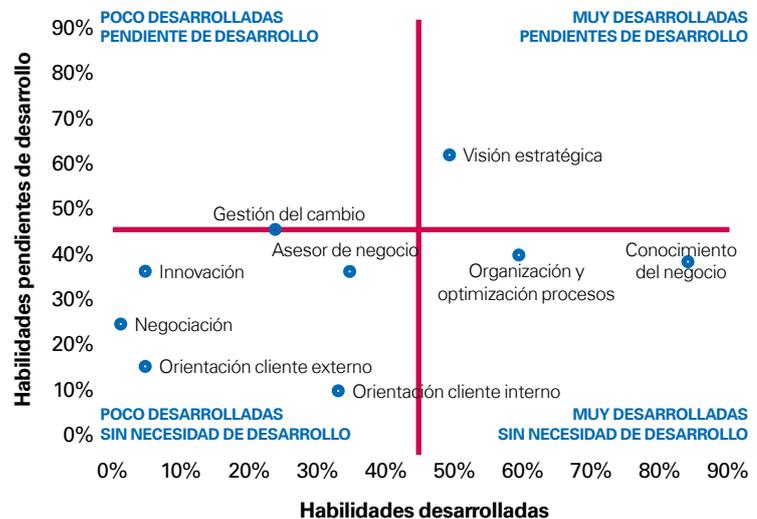


Gráfico 18
Competencias relacionadas con la mejora del negocio



Benigno Prieto,
*Director de Función Financiera en
KPMG en España*

El *controller* y los sistemas de información están en vías de entenderse cada vez más y mejor

En los últimos años se han producido cambios muy relevantes en las organizaciones empresariales, pero cabe destacar entre ellos, la evolución del rol de los *controllers* y la implantación de soluciones tecnológicas de gestión financiera y operativa avanzadas.

En cualquier organización, independientemente de su tamaño y actividad, el *controller* ha pasado a considerarse una pieza clave para impulsar el alineamiento entre las áreas organizativas, tanto de soporte como de negocio, así como el principal responsable de anticipar y facilitar la toma de decisiones a la Dirección.

En paralelo, la tecnología se ha convertido en un activo competitivo y crítico para las organizaciones, pasando a ser una prioridad estratégica. La transformación digital, de la que todos hablamos constantemente, no es más que una señal inequívoca de lo anterior.

¿Qué compañía no ha realizado una inversión relevante en los últimos años para renovar su ERP (*Enterprise Resource Planning* por sus siglas en inglés), desplegarlo en sus filiales/negocios u optimizar sus procesos de finanzas y control de gestión mediante soluciones de EPM (*Enterprise Performance Management*, por sus siglas en inglés) o lo que conocemos más comúnmente como BI (*Business Intelligence* por sus siglas en inglés)? Y sin olvidar Big Data y otras soluciones que permiten trabajar con un volumen ingente de información, en gran parte desestructurada, y con mucha mayor celeridad que en años todavía no muy lejanos.

En el estudio que ha elaborado el *Global Chartered Controller Institute* se pone de manifiesto sin embargo que todavía los *controllers*, que sin duda son grandes utilizadores de esta tecnología, no se sienten especialmente cómodos, salvo con las soluciones de *reporting*. La pregunta ahora es: ¿Quién debe mejorar?, ¿debe el *controller* acercarse más a la tecnología y no verla como algo demasiado

complejo? o ¿debe ser la tecnología la que se haga más flexible y cercana al usuario final?

Mi experiencia en el ámbito de Control de Gestión, trabajando en la definición de modelos de gestión e implantando soluciones tecnológicas en todo tipo de compañías, me lleva a concluir que la tecnología va muy rápido y a veces las organizaciones no van a la misma velocidad. Cada empresa debe abordar cambios tecnológicos, siempre en función de su nivel de madurez, y considerando que la tecnología no puede ser un fin en sí mismo, sino una palanca adicional para mejorar su competitividad.

Pensamos demasiado en el dato final pero olvidamos que para obtenerlo hay que partir de información que en origen puede no ser válida o no estar homogeneizada. Estas son las tareas en las que en no pocas ocasiones el *controller* invierte su tiempo, en validar los datos y conciliarlos, y finalmente, incluso corregirlos. Cuando ya apenas tiene tiempo, prepara el informe final para el Comité de Dirección y anticipa conclusiones que deben ayudar a prever lo que ocurrirá en el futuro. No es para nada una vida fácil....

A pesar de lo anterior, debe valorarse en su justa medida el esfuerzo que se está realizando por parte de los fabricantes de software para acercarse mucho más a las necesidades de los *controllers*. Un vistazo a las soluciones *self service de reporting* o BI en general es un paradigma claro del cambio. El desarrollo de soluciones *cloud* (hasta en el ámbito de los ERPs) y de *mobility* son otros ejemplos de mejora en este sentido.

El *controller*, por su lado, también está adaptándose a esta revolución y en cada vez más ocasiones colaboro con responsables de control de gestión, que atesoran un conocimiento en este tipo de soluciones francamente envidiable. Démosle a todo su tiempo, al final si o si ambos mundos acabarán por entenderse.

3.3. Competencias de gestión de equipos

El controller juega un papel relevante como conector de partes distintas de la organización. Tiene que tratar con muchos departamentos que, además, manejan lenguajes y valores diferentes. En esta encuesta tratamos de ver que habilidades debe tener desarrolladas el controller para realizar esta labor y cuáles debe mejorar. A continuación se presentan las principales conclusiones.

a) Para gestionar los equipos los controller han desarrollado técnicas de comunicación, habilidades relacionales y se han orientado hacia el cliente interno. Parece razonable pensar que el controller, en su relación otros departamentos de la empresa, y dado que no ocupa un puesto jerárquico relevante en la organización (recordemos que más del 50% de las empresas no tienen departamento de control de gestión independiente), deba comunicar bien los objetivos, trate de resolver problemas de sus compañeros intermediando y desarrollando, por tanto, su potencial y sus habilidades relacionales.

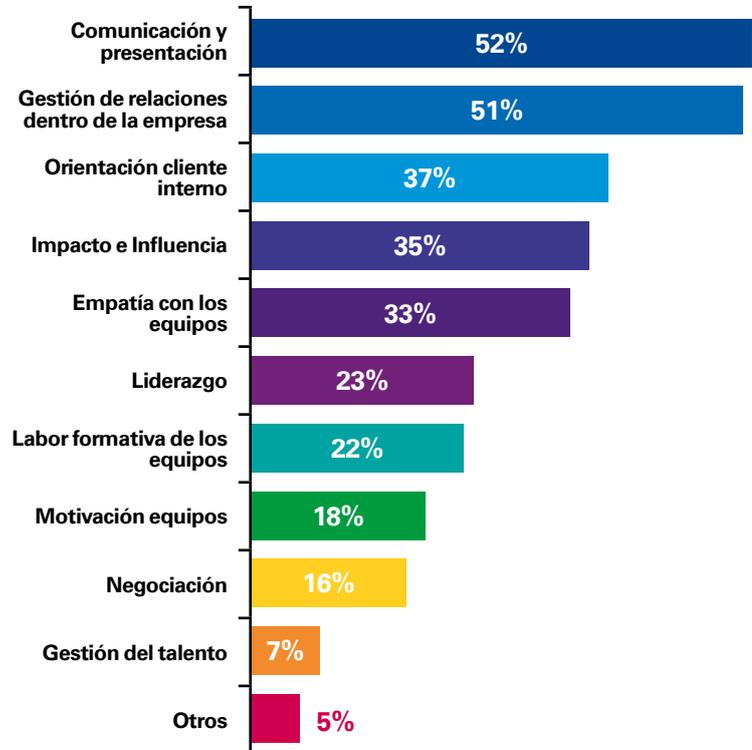


Gráfico 19
Competencias relacionadas con la gestión de equipos

b) Además, no parecen existir diferencias entre las competencias que tienen desarrolladas los controllers con más experiencia de los que tienen menos.

Esta conclusión parece indicar que las necesidades de competencias personales se hacen evidentes desde el primer día del trabajo del controller.

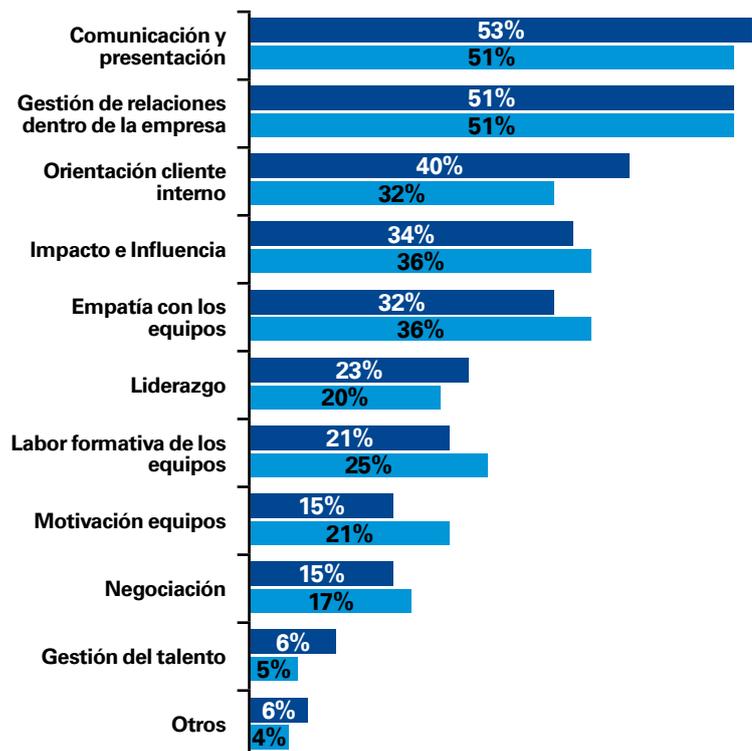


Gráfico 20
Competencias relacionadas con la gestión de equipos por experiencia del controller

c) No obstante, si separamos a los controller que tienen equipos a su cargo, de los que no, podemos observar diferencias significativas. En particular, y como puede observarse en el gráfico adjunto, los controllers con equipo a su cargo consideran menos importante la empatía con los equipos, pero desarrollan una mayor capacidad de liderazgo. Asimismo, en línea con lo anterior, un 25% de los controllers con personal a su cargo han desarrollado habilidades para motivar a sus equipos.

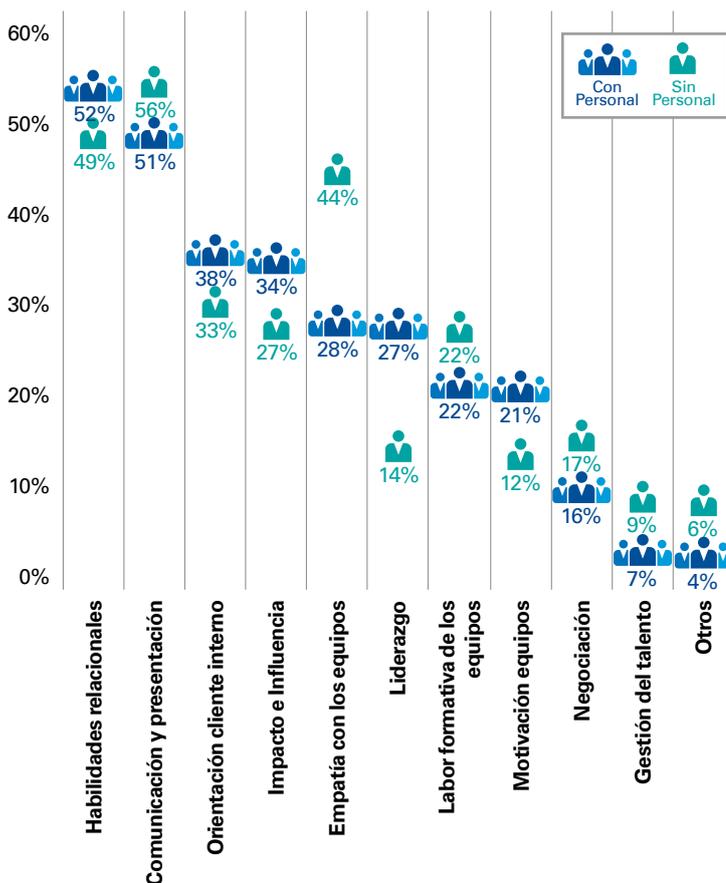


Gráfico 21
Competencias relacionadas con la gestión de equipos para controller con y sin equipo a su cargo

d) El 47% de los controller creen que deben mejorar su capacidad de liderazgo. En general los controllers consideran que deben mejorar sus habilidades de liderazgo, su capacidad para impactar y tener influencia en la organización y sus habilidades de comunicación. De nuevo, no muchos controller creen que la negociación sea una habilidad desarrollada, ni la identifican como un área de mejora.

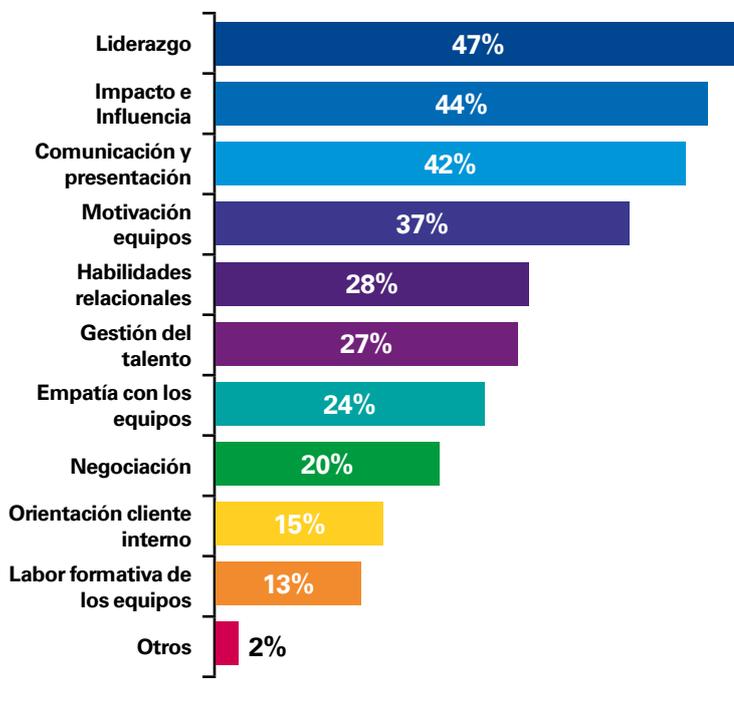


Gráfico 22
Competencias relacionadas con la gestión de equipos que deben ser mejoradas

e) Las necesidades de mejora de habilidades de gestión de equipos dependen de si los controllers gestionan personas o no. Parece que tiene sentido que los controllers sin equipo a su cargo deban mejorar la capacidad de liderar, motivar y generar impacto. Los controllers que tiene equipos a su cargo, creen que además de lo anterior, deben seguir progresando en las habilidades de comunicación y presentación.

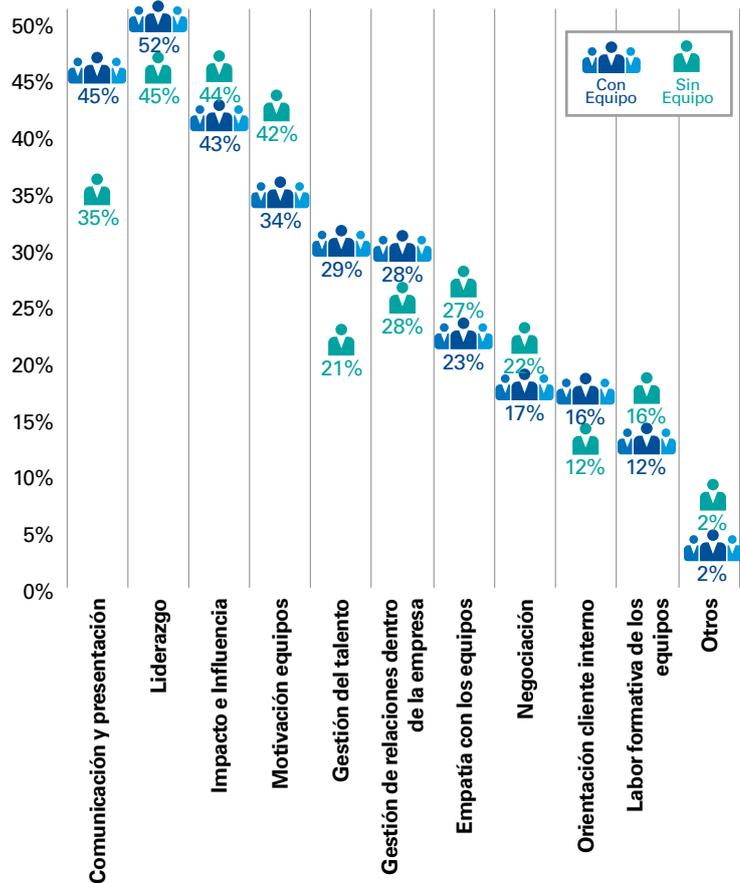


Gráfico 23
Competencias relacionadas con la gestión de equipos que deben ser mejoradas en función de si el controller gestiona o no personas

3.4. Competencias personales

En esta sección tratamos de ver que competencias personales se precisan para ser un buen controller. A continuación se presentan las principales conclusiones.

a) Los controllers creen que la planificación y el orden, junto con la flexibilidad y la precisión son las competencias más desarrolladas por los controllers. De hecho, el 54% de los controller consideran que son ordenados y planificados, mientras que el 45% cree que suelen ser flexibles y adaptables al entorno. Sin embargo, sólo el 16% de los profesionales del control de gestión manifiestan tener una elevada capacidad predictiva.

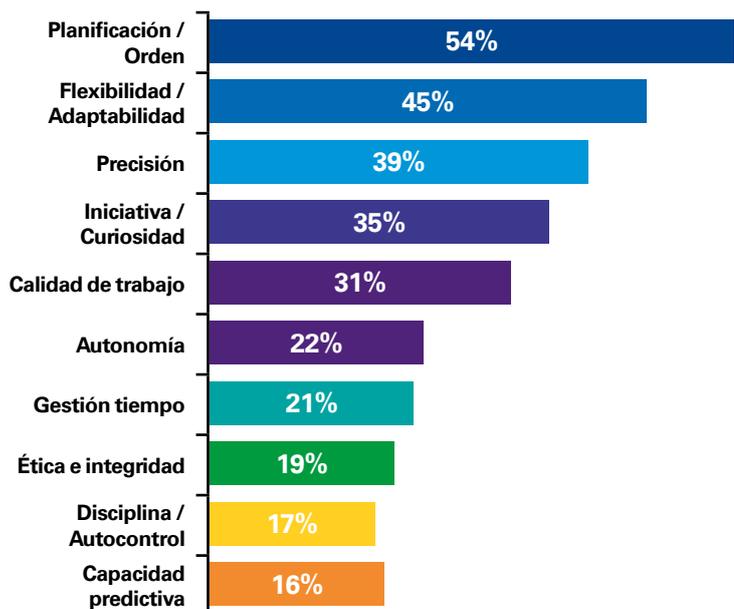


Gráfico 24
Competencias personales

b) No existen diferencias significativas por experiencia, aunque los controller con mayor experiencia tienen un mayor desarrollo en cuestiones como la ética y también en la capacidad predictiva.
 Por el contrario, los controllers con menos experiencia manifiestan ser más curiosos e inquietos.

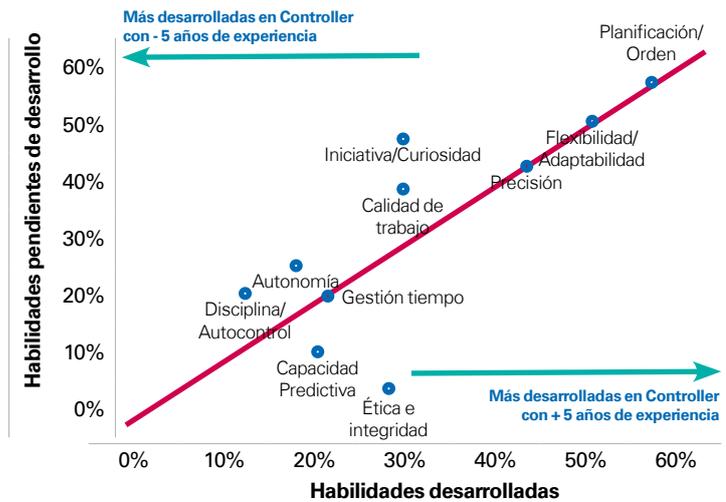


Gráfico 25
Competencias personales por años de experiencia

c) Tampoco parecen existir diferencias en cuanto al ranking entre controllers financieros y controllers de negocio.
 No obstante, mientras los controller financieros dan más importancia a la precisión, la flexibilidad y el orden, los controller de negocio asignan más peso a la calidad del trabajo la gestión del tiempo y la capacidad predictiva.

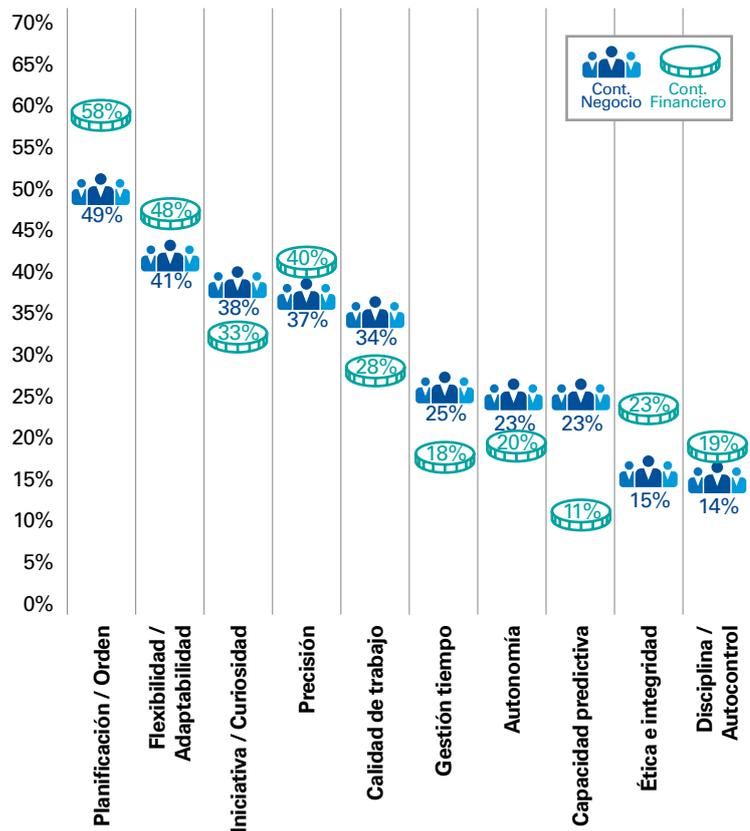
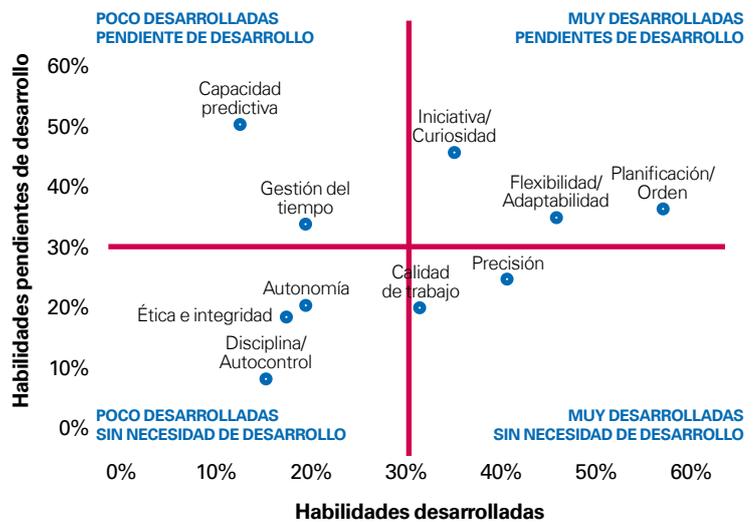
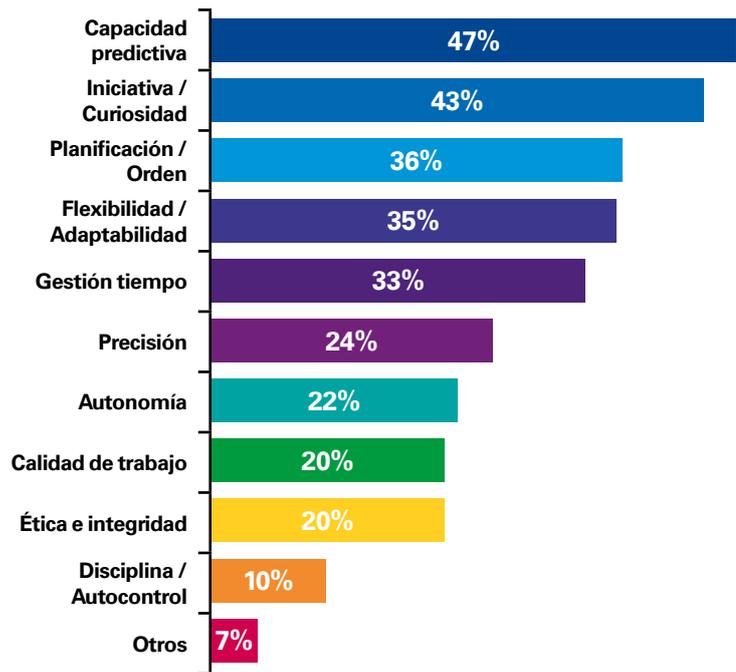


Gráfico 26
Competencias personales en controllers de negocio y financieros



d) Los controller creen que las áreas de mejora más productivas son la gestión del tiempo y la capacidad predictiva. Se trata de habilidades poco desarrolladas, por lo que la capacidad de mejora es inmediata. Adicionalmente, considera que se debe continuar mejorando en habilidades desarrolladas como la iniciativa, el orden y la flexibilidad.

Gráfico 27
Competencias personales que se deben desarrollar



3.5. Resumen y conclusiones

Finalmente les pedimos a los controller que valorasen de 1-10 cómo de desarrolladas estaban sus competencias técnicas, las relacionadas con el negocio, las de gestión de equipos y las personales. También les pedimos que para estas mismas variables nos valoraran de 1-10 el grado de necesidad de mejora en estas áreas. Obtuvimos los siguientes resultados

a) Los controllers consideran que su nivel de desarrollo en las competencias es notable. En particular, consideran que tienen bastantes conocimientos técnicos, y un desarrollo elevado en las competencias personales y habilidades relacionadas con el negocio. La gestión de equipos es la habilidad menos desarrollada.

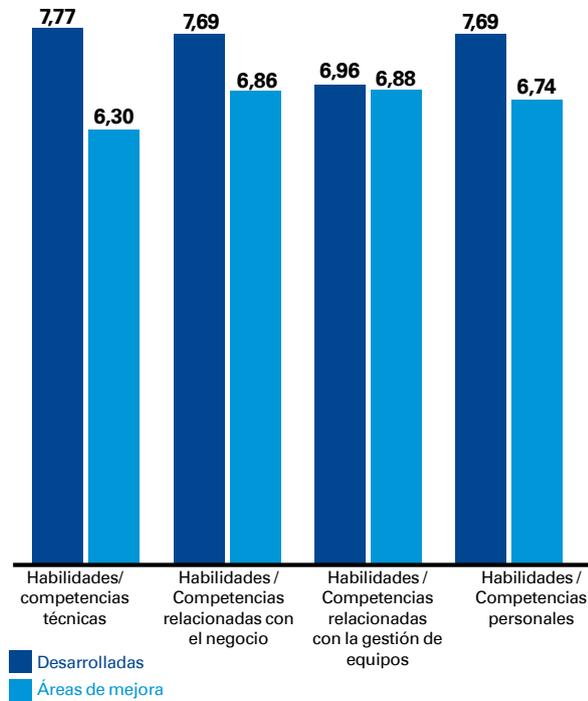


Gráfico 28
Valoración Media del controller

b) Los controllers con más experiencia creen que deben centrarse en la gestión de equipos y en las competencias personales, mientras aquellos con menor experiencia se focalizan en las habilidades de negocio y las competencias técnicas. Los controller menos experimentados manifiestan que para mejorar en su trabajo deben enfocarse en conocimientos más reglados como competencias técnicas y conocimientos de negocio, mientras que los controllers con más experiencia parecen centrarse en habilidades personales.

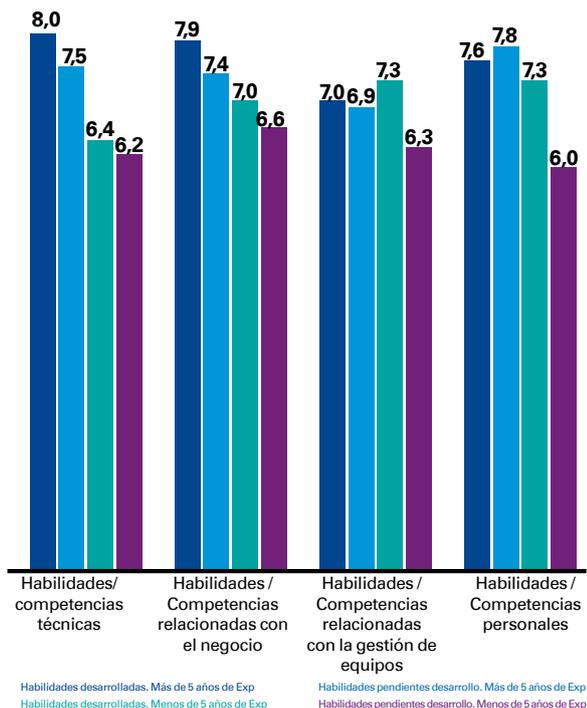


Gráfico 29
Valoración Media del controller por años de experienciar



4. El controller dentro de la organización



En esta sección presentamos las conclusiones sobre el comportamiento del controller dentro de la organización en la que trabaja. Para ello le hemos preguntado al controller sobre 5 áreas concretas: (i) el impacto y la influencia que ejerce en la organización, (ii) la visión global y estratégica en el desempeño de su trabajo; (iii) la gestión de equipos; (iv) la innovación y la gestión del cambio y (v) el modelo de liderazgo que ejerce el controller. En los siguientes párrafos presentamos las principales conclusiones.

a) El controller considera que tiene un impacto importante en la organización, que está capacitado para representar a la organización en entornos complejos y que influye y guía a la organización hacia el cumplimiento de metas concretas.

Tal y como podemos apreciar más del 75% de los controllers que respondieron a la encuesta estaban bastante o muy de acuerdo con la afirmación anterior. Sin embargo menos del 57% señalaron que los controllers utilizan herramientas de persuasión para influir en la consecución de los objetivos.

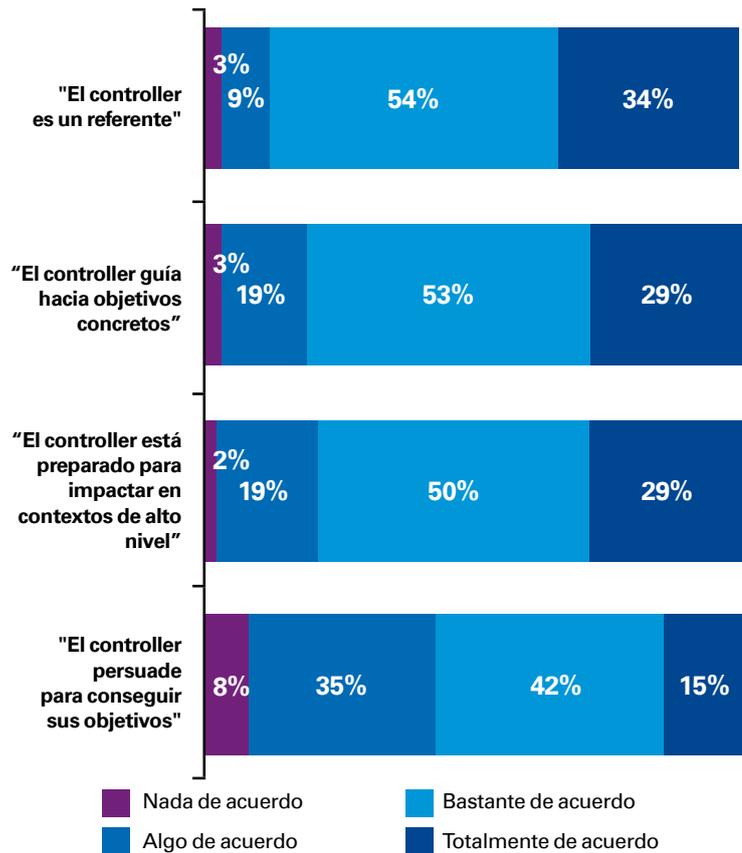


Gráfico 30
Impacto e influencia

b) Parece que el impacto que tienen en la organización los controller poco tiene que ver con su posición en el organigrama.

Es bastante conocida la discusión sobre la posición del controller dentro del organigrama de la empresa. En la mayor parte de estos debates se advierte que cuando el controller depende del director general o CEO de la compañía tiene más impacto y más peso. Sin embargo, basándonos en las respuestas recibidas, esta tesis no se refrenda. Para ello analizamos de quién dependían los controllers que afirmaban no ser un referente y que no tenían capacidad de impacto en sus organizaciones. Pues bien, tal y como podemos comprobar en el [Gráfico 32](#), el 33% dependían de la dirección financiera y

el 47% del CEO o director de las unidades de negocio. Es decir, de los controllers que tienen una visión más pesimista sobre su función dependen en su mayoría de los directores generales o de negocio. Por el contrario, de los controllers que valoran su función como más influyente, el 47% dependían del CFO, mientras que el 31% lo hacía del CEO/director Unidad de Negocio.

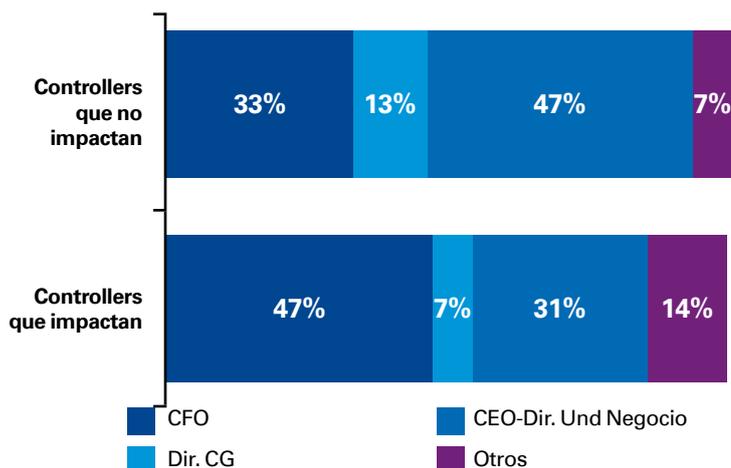


Gráfico 31
Impacto del controller por posición en el organigrama

c) La existencia de un departamento de control de gestión independiente si parece estar correlacionado con la posibilidad de que el controller sea un referente en sus organizaciones y tenga capacidad de impacto. Los controllers que creen tener influencia en sus organizaciones, suelen trabajar en empresas donde el departamento de control de gestión se configura como una unidad independiente. Esto no quiere decir, que si las empresas montan departamentos de control de gestión independientes, el controller mejorará y generará impacto en la organización. Más bien, esta conclusión parece indicar que en aquellas empresas donde se apuesta por el control de gestión de forma decidida, la posibilidad de conseguir mejoras e impacto es más probable.

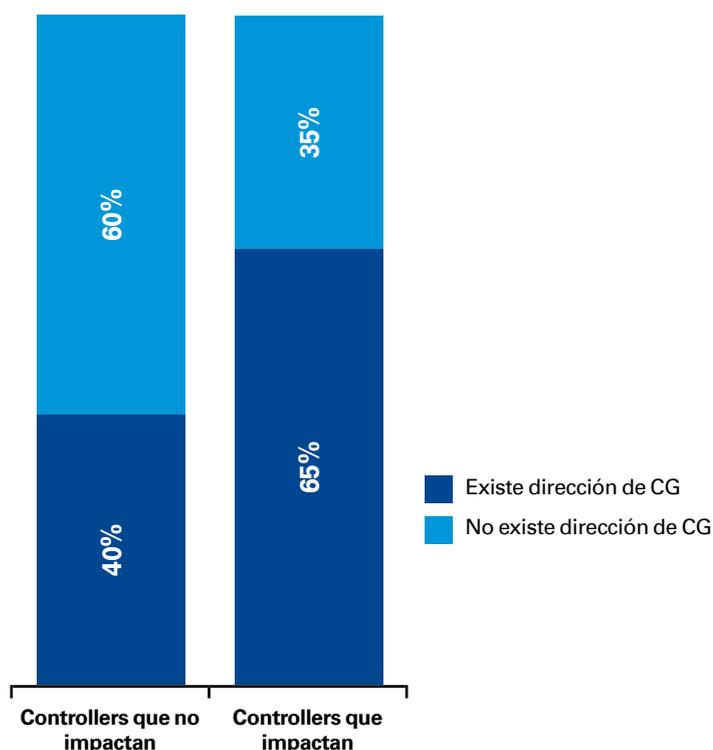


Gráfico 32
Impacto del controller: Existencia de departamento de CG

Unai Alejandre,
Senior Finance Controller de
Microsoft España

Mano a mano con el negocio: El papel del controller en el siglo XXI

Digámoslo sin paños calientes. Durante demasiado tiempo, los controllers de negocio no han hecho su trabajo. Tal afirmación resulta dura, incluso hiriente para muchos profesionales, hasta el punto de parecer una provocación, pero simplemente pretendemos ofrecer el diagnóstico de una situación real, libre de la obligación de hacerlo bajo las ataduras de la corrección política o de un innecesario maquillaje. Y no se trata de falta de dedicación. El controller es uno de los perfiles de la compañía que más horas trabaja y con mayor devoción, pero el problema consiste en que ese tiempo no se invierte en la realización de las tareas que conforman el contenido de su rol. La primera pregunta a responder es, por tanto: ¿en qué consiste el trabajo de un Controller? Sin tiempo para desarrollar la cuestión más allá de las escasas líneas de esta columna, nos permitimos citar a John Naisbitt, quien ya en 1.982 advertía de que *"we are drowning in information but starved for knowledge"*.³⁴ años después, la situación no parece haber mejorado mucho. Al contrario, nos ahogamos incluso en mayor medida ante el exponencial incremento de datos, sin conseguir obtener un conocimiento más profundo de lo que ocurre a nuestro alrededor. En este contexto, sostenemos que la tarea del *controller* es navegar entre dichos datos y encontrar señales relevantes para el negocio, es decir, información que, en primer lugar *importe*, y seguidamente *provoque una respuesta* por parte de la empresa.

Si somos sinceros al evaluar hasta qué punto el trabajo diario de los controllers gira en torno a esta idea reconoceremos que lo hace en menor medida de lo que sería deseable. En algunas ocasiones, puede ser la vocación o la formación puramente contable y financiera de algunos profesionales lo que les lleve a prestar más atención a estos aspectos de la gestión empresarial. En otros, puede que sea la acumulación de cargas administrativas lo

que consume la mayor parte de su día a día. Sin embargo, estamos convencidos de que el principal motivo reside en la ingente cantidad de tiempo dedicada a *extraer datos* de los sistemas. De hecho, no es casualidad que sea el *reporting* la principal habilidad técnica desarrollada por los controllers, como ellos mismos reconocen. La contrapartida es el escaso margen que queda para convertir tales datos en información y utilizarla para *influir* y tener mayor *impacto* en la *toma* de decisiones.

Desde aquí apostamos por un *uso intensivo* de las últimas herramientas que proporciona la tecnología para minimizar el tiempo dedicado a las tareas de reporting (y de planning y forecasting). Las aplicaciones de *Business Intelligence* simplifican el proceso de extracción de datos y su visualización, lo que permite al controller volcarse en el análisis y la búsqueda de soluciones que ofrecer a los directores encargados de dicha toma de decisiones.

Un último (pero fundamental) paso consiste en el desarrollo de habilidades en torno a lo que podríamos llamar *"storytelling"*, o cómo presentar los hallazgos y conclusiones de forma lógica, fluida y simple. Es algo más que poner el lazo al trabajo desarrollado. Una mala comunicación puede echar por tierra un análisis brillante y sin embargo una presentación eficaz multiplicará nuestra credibilidad.

Con todo lo anterior, la colaboración con el negocio se vuelve mucho más estrecha y relevante, y la categoría del controller asciende a niveles de confianza, entrando en un círculo virtuoso por el que, al participar en los procesos de toma de decisiones, se obtiene una mejor comprensión sobre objetivos, preocupaciones, intereses etc. de la dirección de la compañía, que permitirá a su vez mejorar la calidad de nuestra búsqueda de información.

d) Los controllers que manifiestan ser referentes en sus organizaciones tienen competencias y habilidades más desarrolladas que los que no consideran tener influencia en sus organizaciones.

De este modo, y como se puede apreciar en el Gráfico 34, los controllers que creen tener un impacto significativo en sus organizaciones tienen también un mayor desarrollo en sus habilidades. Por ejemplo, mientras que los primeros creen en una escala de 1-10, tener unos conocimientos técnicos de 8,07, los segundos sólo tienen un 6,71. Este gráfico nos permite entender que como en todas las profesiones, la formación del controller tiene mucho que ver con su recorrido profesional. Esto lanza un mensaje esperanzador a los controllers. La posibilidad de ser un referente e impactar en sus organizaciones depende, en muchos casos, de su propia iniciativa.

		Habilidades/competencias			
		Técnicas	Relacionadas con el Negocio	Relacionadas con la gestión de equipos	Personales
¿Es el controller un referente?	Nada de acuerdo	6,71	6,29	5,43	6,29
	Algo de acuerdo	7,52	7,39	6,78	7,61
	Bastante de acuerdo	7,67	7,60	6,86	7,64
	Totalmente de acuerdo	8,07	8,04	7,30	7,92
Ratio Totalmente de acuerdo/nada de acuerdo		1,20	1,28	1,34	1,26

Gráfico 33
Valoración del controller sobre competencia y habilidades

e) Los controllers son analistas estratégicos, pero no gestionan ni participan en los procesos de cambio.

El 88% de los controllers creen que tienen una visión global alineada con la estrategia de la empresa. También, un 82% considera que son capaces de identificar metas a medio y largo plazo y que las comparten con el resto de los equipos. Por último, el 79% manifiesta que ayuda a mantener las líneas estratégicas de la compañía y que controla el uso de los recursos. En conclusión, más de un 80% de los controllers creen que son buenos analistas de negocio. Sin embargo, el porcentaje se reduce hasta el 57% cuando preguntamos si son capaces de orientar el comportamiento de los equipos hacia la convergencia de objetivos estratégicos marcados por la dirección. En definitiva, muchos de los controllers siguen siendo consultores y no son capaces de gestionar el proceso de cambio para conseguir los objetivos estratégicos.

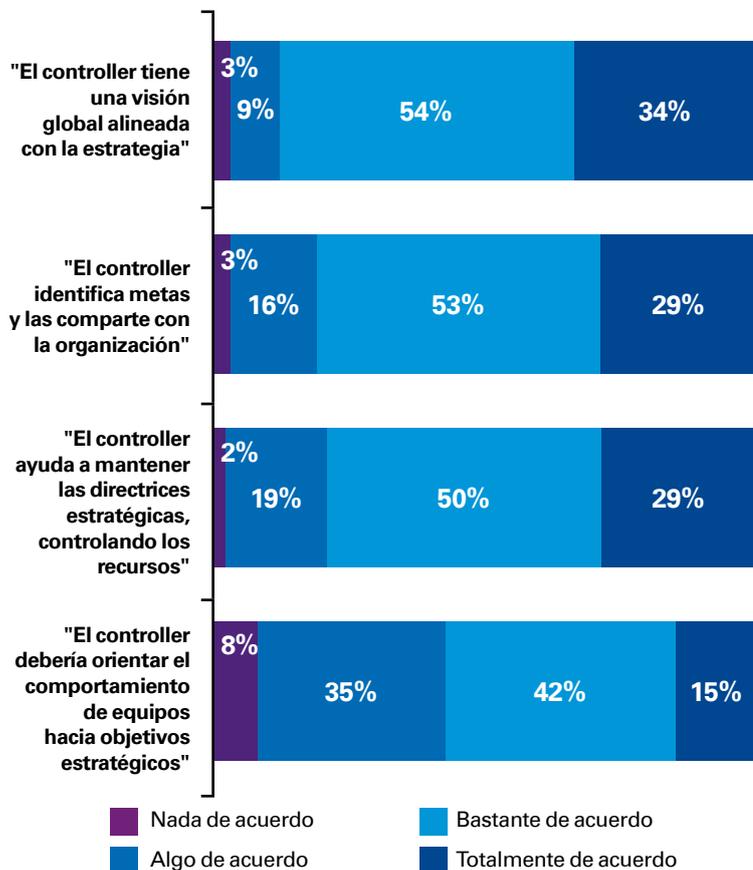


Gráfico 34
El controller como analista estratégico

f) El controller cree que es un buen asesor de negocio y que goza de la credibilidad y confianza de las personas con las que trabaja. De hecho, tal y como podemos apreciar en el **Gráfico 35**, el 78% de los controllers cree que es reconocido y requerido por las unidades de negocio a la hora de tomar las decisiones. Del mismo modo, el 90%, manifiesta que tiene credibilidad y confianza con las personas con las que se relaciona.

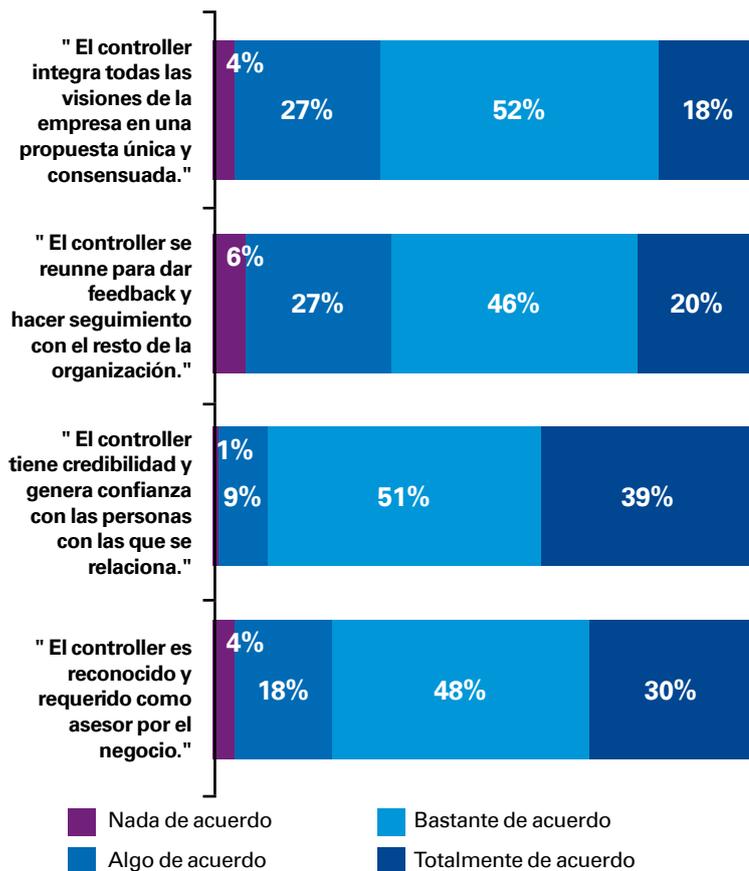


Gráfico 35
El controller como asesor de negocio y persona de confianza

g) El controller trata de facilitar la innovación, pero no es un agente disruptor. Al igual que en el caso de la gestión, el controller parece que es un elemento facilitador que analiza las propuestas disruptivas y que suele ayudar a darles formas traduciéndolas normalmente a números y en impacto en cifras de negocio.

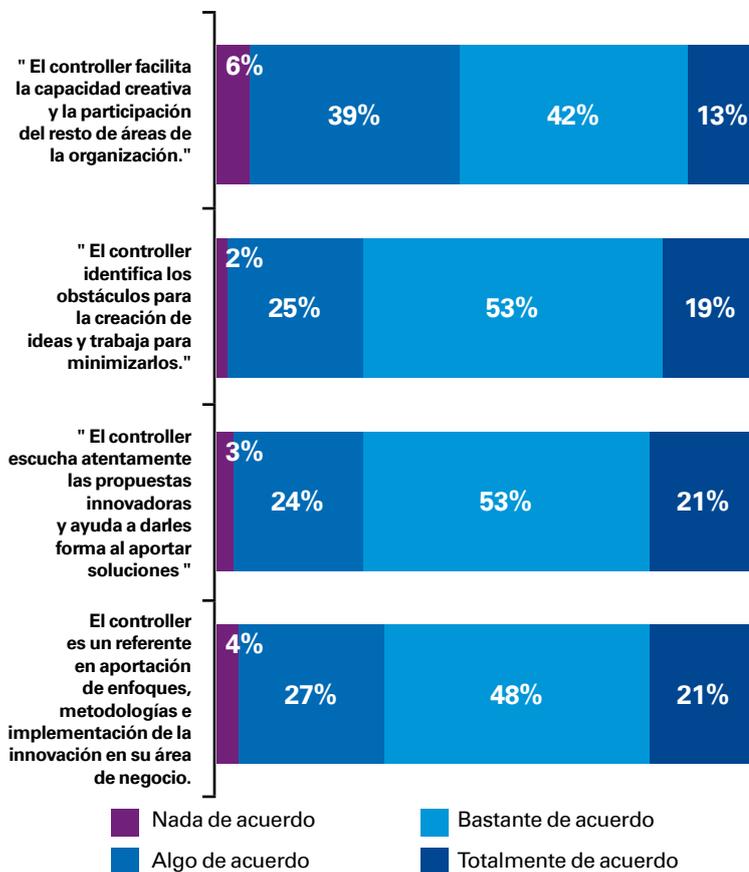


Gráfico 36
El controller como agente innovador



5. ¿Cómo negocia y lidera el controller?



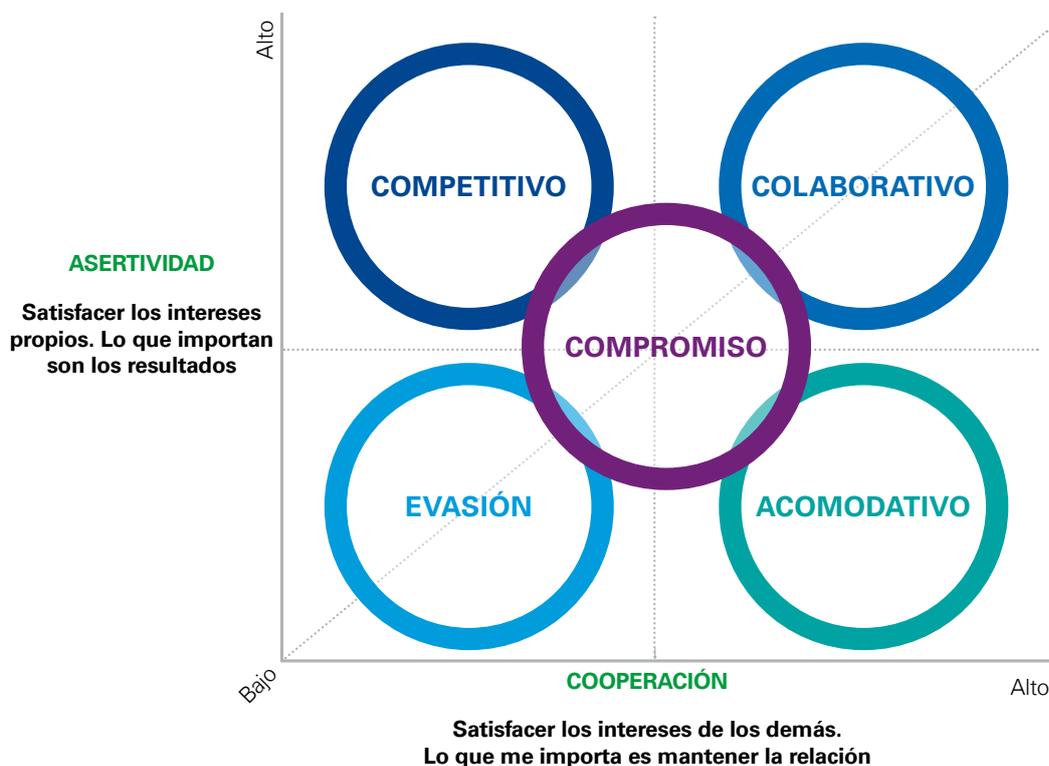
Dentro del objetivo de la encuesta está el conocer cómo gestiona el controller los conflictos. El profesional del control de gestión se encuentra en situaciones de conflicto muy a menudo en su vida diaria. Por ejemplo, un presupuesto muy bajo de una unidad de negocio puede facilitarle la vida con el director de la misma, pero puede poner en problemas a otras unidades de negocio y es trabajo del controller mediar en estas situaciones. Del mismo modo, la capacidad de liderazgo también es necesaria para agilizar y gestionar los procesos de cambio, una de las funciones básicas del controller. Por ello en esta sección analizamos cuál es el grado de desarrollo de estas habilidades en el día a día de los controllers.

5.1. Las habilidades de negociación

La negociación forma parte del día a día del controller.

Por ello hemos tratado de analizar de qué forma afronta el controller estas situaciones de conflicto basándonos en los estilos definidos por Ken Thomas y Ralph Kilmann¹. Según los autores, las personas escogemos alguno de los siguientes estilos de resolución de conflictos, que podemos clasificar en función de dos variables (i) **Asertividad** o cómo de interesados estamos en satisfacer los intereses propios y (ii) **Cooperación** o cómo nos importan los intereses de los demás. En función de estas dos variables podemos diferenciar 5 estilos de resolución de conflictos:

Gráfico 37
Estilos en la resolución de conflictos



¹ Se puede ver un desarrollo más formal en Kenneth Thomas, Conflict and Conflict Management. The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976.

- **El modelo competitivo**, en el que el controller trataría de satisfacer sus propios intereses independientemente de las repercusiones que puede tener sobre otro tipo de personas. Tratará de utilizar todos los recursos que tenga a su disposición para imponer su visión.
- **El modelo colaborativo**, en el que se trata de buscar una solución de consenso que consiga cumplir las expectativas de ambos agentes. Se trataría de soluciones win-win. Para ello es necesario analizar la situación en conflicto, qué espera cada una de las parte y buscar una situación alternativa en el que las dos cumplan con sus expectativas.
- **El modelo acomodativo**, en el que una de las parte tiene por objetivo satisfacer los deseos de la otra parte. Esta postura puede hacerse por altruismo, por evitar conflictos mayores, por cierto sentido de la obediencia, etc.
- **El modelo evasivo**, consiste en evitar el conflicto. Al no hablar sobre el punto en discusión, el conflicto se aplaza o se evita.
- **El modelo de compromiso** consiste en alcanzar un punto medio. Ambas partes ceden parte de sus beneficios para conseguir una solución de compromiso.

a) El estilo predominante del controller es el estilo competitivo. Esto implica que el controller busca satisfacer sus objetivos muchas veces a expensas de mantener la relación con los demás. El segundo estilo predominante es comprometido, aquel en el que las partes renuncian a beneficios propios para conseguir un beneficio común.

En principio, el estilo competitivo suele ser empleado por personas con elevado poder, que basan sus decisiones en la superioridad o en la jerarquía. Este tipo de estilo puede ser adecuado en situaciones de emergencia o cuando se toman medidas impopulares como contención de costes, políticas de viajes, etc.

Por lo que observamos en nuestra encuesta, el controller no tiene una fuerza jerárquica definida, y parece que el estilo que está empleando puede no resultar el más efectivo.

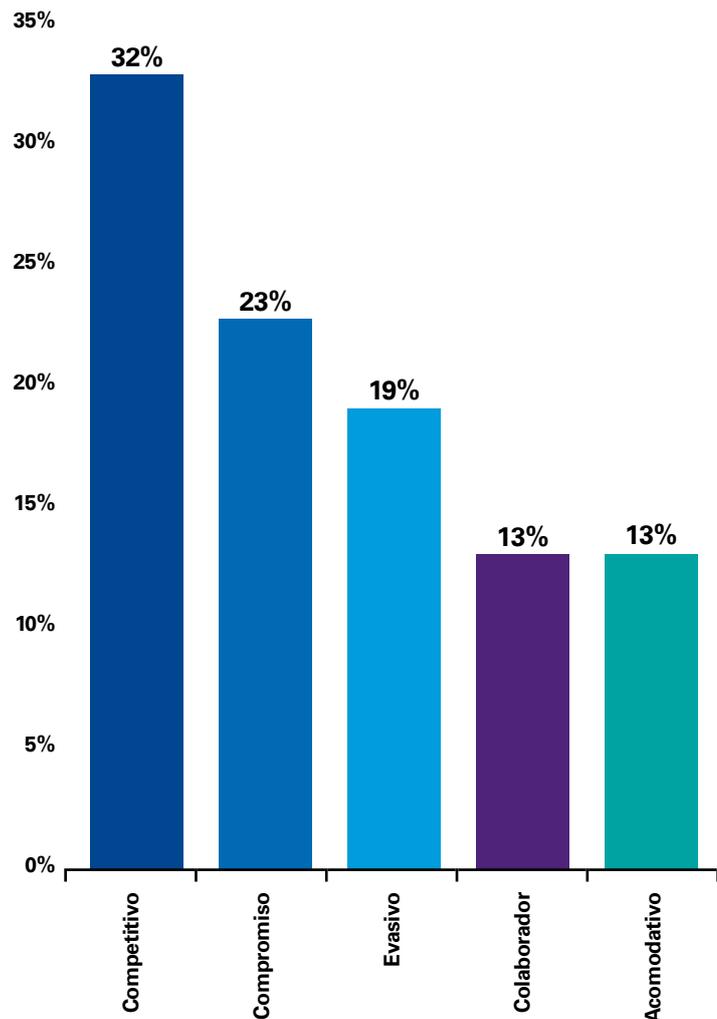


Gráfico 38
Estilos en la resolución de conflictos

b) Los controllers que manifiestan tener más impacto en las organizaciones tienen un estilo de resolución de conflictos más colaborador.

Tal y como podemos apreciar en el gráfico que se acompaña, las controllers que manifiestan tener impacto en sus organizaciones utilizan predominantemente el estilo competitivo y colaborador. El estilo colaborador parece claro en el caso del controller. En su trabajo busca puntos de consenso entre distintas unidades de negocio de la empresa, que en muchos casos, tienen visiones enfrentadas. Por tanto, buscar acuerdos del tipo win-win debería estar en el ADN del controller, por lo que es razonable que los controllers que más impacten en sus organizaciones suelen emplear este estilo de negociación. Sin embargo sorprende, la predominancia del estilo competitivo. Una posible explicación podría estar en que es muy habitual que deban tomar decisiones con cierta urgencia dados los plazos exigentes con los que suele trabajar. El estilo directivo suele ser recomendable en este tipo de decisiones.

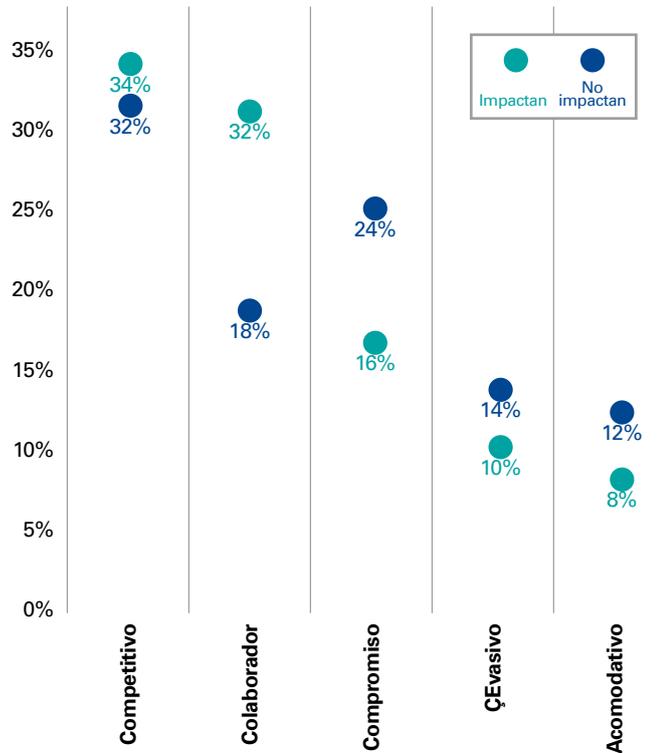


Gráfico 39

Estilos en la resolución de conflictos por impacto del controller

c) Como es lógico, las controllers que trabajan en empresas que decrecen están mucho más enfocados al logro de objetivos y menos a mantener la relación, por lo que el estilo competitivo predomina. Tal y como señalábamos en párrafos anteriores el estilo competitivo es mucho más útil en situaciones de reducción de costes o de medidas impopulares.



Gráfico 40
Estilos en la resolución de conflictos por crecimiento de empresa

d) No parecen existir muchas diferencias entre los hombres y las mujeres en términos de estilo de resolución de conflictos. Quizá, tal y como se puede apreciar en el gráfico siguiente, las mujeres emplean menos el estilo competitivo y más el comprometido.

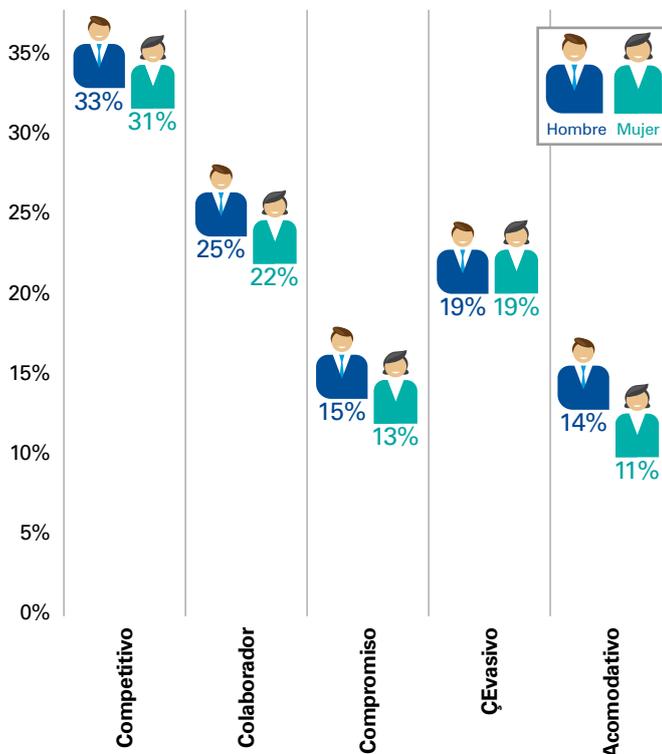


Gráfico 41
Estilos en la resolución de conflictos por género

5.2. Estilos de liderazgo

Una de las capacidades importantes para un controller es su capacidad de liderazgo. Por este motivo, hemos tratado de analizar las situaciones habituales que afronta el controller y analizar cómo respondería para definir el estilo de liderazgo que emplearía.

Entendemos que el liderazgo es muy importante en la vida del controller. Sabemos que en muchas ocasiones debe ser capaz de gestionar equipos, que en muchas ocasiones, no están bajo su mandato directo. Pero además, en muchas ocasiones es el nexo de unión entre la dirección general de la compañía y muchos de los eslabones operativos de la cadena de valor. Es por tanto un catalizador del cambio.

Para tratar los distintos estilos de liderazgo nos basaremos en el modelo propuesto por **Daniel Goleman, D. Boyatzis R. y McKee A**². Hablamos de seis estilos de liderazgo. Los cuatro primeros de la lista que citamos a continuación se consideran estilos de liderazgo resonantes y los dos últimos son estilos disonantes si se utilizan inadecuadamente. Entendemos por **liderazgo resonante** aquellos modos de liderazgo que están más en contacto con las emociones y el bienestar del equipo. Trata por tanto de comprender los sentimientos de los diferentes integrantes de un grupo, generando cierta sintonía en el grupo, permitiendo conseguir los objetivos. Por el contrario el **liderazgo disonante** no conecta con las emociones de los integrantes del grupo haciendo aflorar, en muchos casos, las emociones negativas del grupo como frustración, rencor, resistencia.

Antes de destacar los estilos de liderazgo, conviene recordar que son situacionales. Es decir, que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que en función de cada situación y momento, el líder debe elegir entre los distintos estilos. Lo importante es identificar qué estilos se emplean de forma predominante o si existen desequilibrios entre los estilos que se emplean.

- **Visionario.** Consigue contagiar optimismo en las personas. Proporciona una visión concreta de lo que espera de su equipo. En el caso particular del controller se trata de personas con mucha confianza en sí mismos, capaces de ser catalizadores del cambio, y que actúan con transparencia y empatía.
- **Coaching.** Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización. Este tipo de controller suelen estar centrados en la relación personal, en el desarrollo y suelen aceptar de buen grado el fracaso. Tienen conciencia emocional, buscan el desarrollo de los demás y tienen una fuerte integridad.
- **Afiliativo.** Establece un clima de relación armónica. Hablamos de controller que tratan de colaborar y fortalecen las relaciones y la fidelidad del equipo.
- **Democrático.** Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación. Son controllers que trabajan bien en equipo, que saben manejar la gestión de conflictos y que tienen cierta capacidad de influencia.
- **Timonel.** Establece objetivos claros, desafiantes y estimulantes. Se trata de controllers muy enfocados al logro de objetivos, que buscan la excelencia y con mucha iniciativa.
- **Autoritario.** Proporciona una dirección clara en situaciones críticas. Las órdenes son concisas y concretas y lo importante es movilizar al equipo para conseguir el objetivo.

² *Para más desarrollo, véase El líder resonante crea más, Debolsillo (2010) o Resonant leadership, Harvard Business School Press (2005)*

Una vez presentados los estilos de liderazgo, pasamos a resumir las principales conclusiones.

a) El estilo visionario y democrático son los predominantes en la encuesta. Además,

los dos estilos menos predominantes, son el timonel y autoritario, los estilos más disonantes. El estilo visionario es característico de aquellos perfiles que impulsan el compromiso de las personas promoviendo la iniciativa de los equipos y la confianza para superar las dificultades. Este resultado parece lógico. Como hemos señalado en repetidas ocasiones, el controller no suele tener jerarquía sobre las personas que gestiona, pero, sin embargo, necesita de su apoyo y ayuda. Por ello tienen que conseguir que todo el resto de la organización esté muy alineado en la búsqueda del objetivo común. Del mismo modo, el estilo democrático busca potenciar el trabajo en equipo, minimizando la gestión de los conflictos y buscando ganar influencia en las decisiones de las personas.

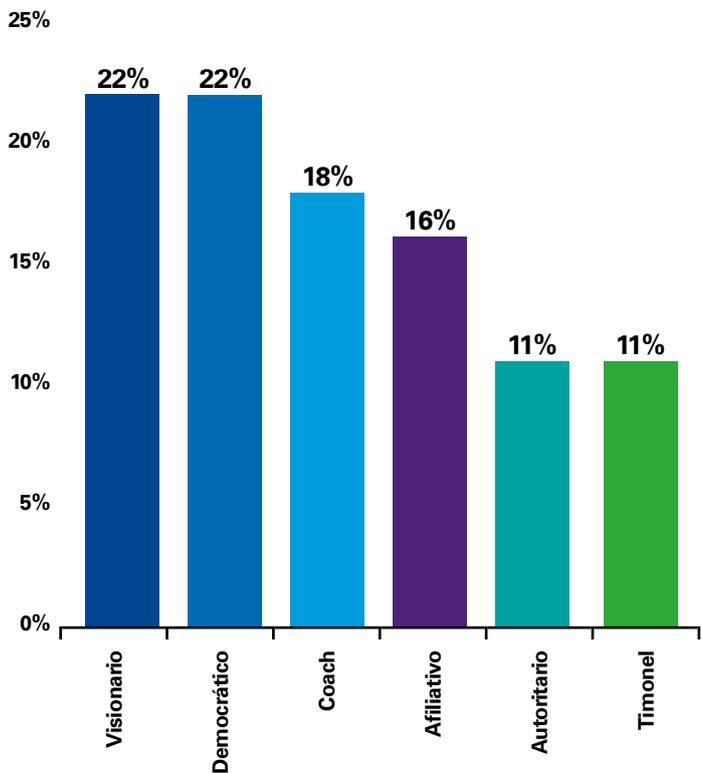
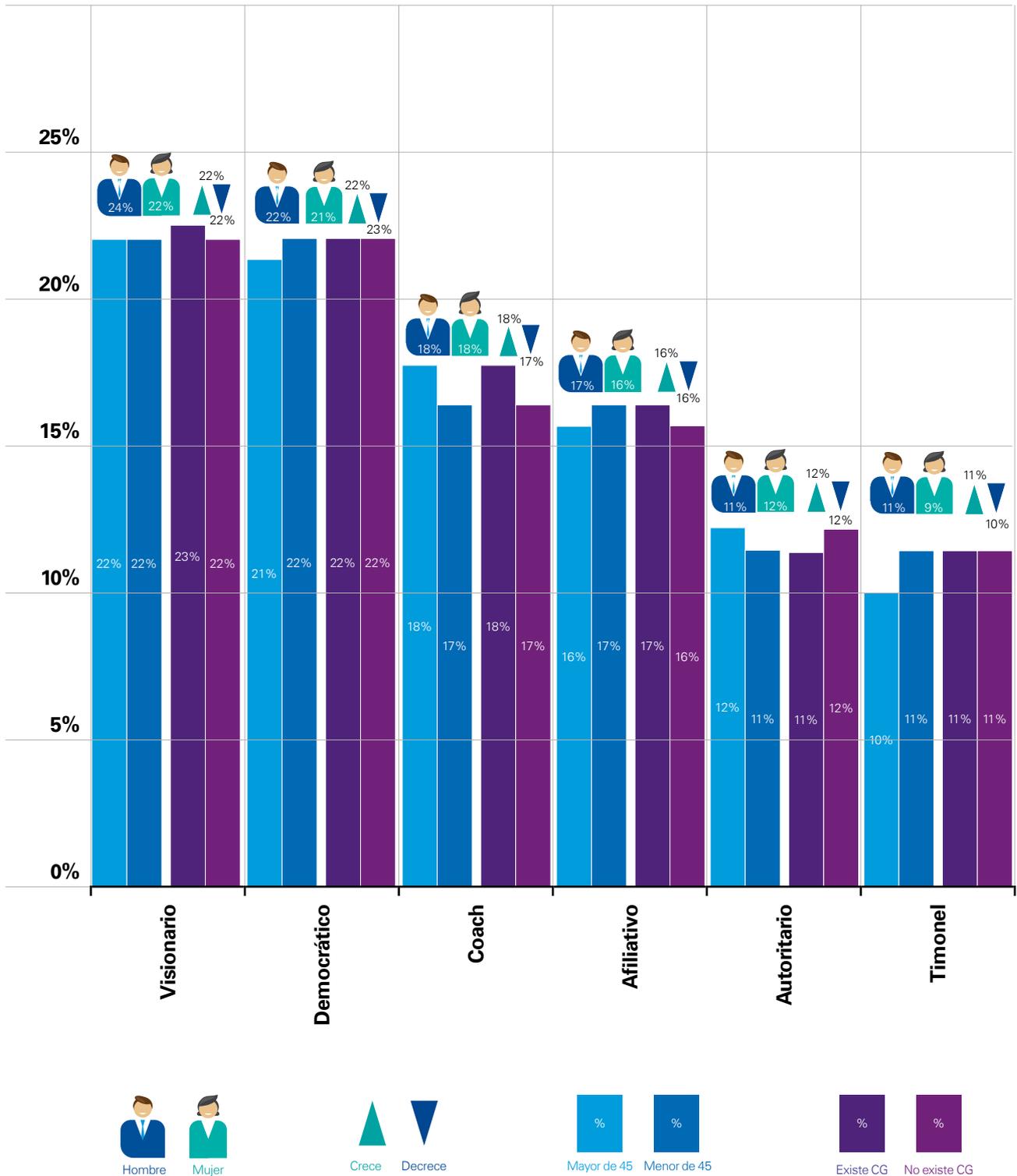


Gráfico 42
Estilos de liderazgo general

b) El estilo de liderazgo es muy estable en los controllers. No se aprecian diferencias significativas en los estilos de liderazgo ni por sexo, ni por la existencia o no de departamentos de control de gestión, ni por edad, ni dependientes del ritmo de crecimiento de la compañía.

Gráfico 43
Estilos de liderazgo general



Autores del Informe

Óscar Fernández Orihuela, CCA® Analyst

Juan Hernández García, CCA® Analyst

José Antonio Llorens Llorens, CCA® Analyst

Benigno Prieto, Director de Función Financiera en KPMG España