



Entrevista

Susanna Gallani

*Profesora asistente de la unidad de Contabilidad y
Gestión de Harvard Business School.*

“La función de Control de Gestión tiene que ver con la colaboración de diferentes elementos dentro de la compañía. Por eso, es tan importante su implementación”

Invitada por el Centro de Control de Gestión a la conferencia Tendencias de gestión estratégica en la era del cambio, que se realizó en agosto de 2019, en el marco del IV International Workshop FEN, Susanna Gallani, profesora asistente de la unidad de Contabilidad y Gestión de Harvard Business School habló sobre la importancia de la función de Control de Gestión, la gestión de talento en las organizaciones y los desafíos de las instituciones de educación en la formación profesional.

La profesora Gallani cuenta con un doctorado en Contabilidad y Negocios de Michigan State University y un MBA de Central Michigan University. Sus investigaciones están centradas en el diseño de incentivos y sistemas de medición de desempeño; así como en el rol que cumplen los motivadores y desmotivadores no monetarios en las organizaciones, y sus inclusiones e interacciones dentro de los sistemas de Control de Gestión.

-¿Cuál es la importancia del Control de Gestión dentro de una compañía?

R- Voy a ejemplificar la respuesta con un equipo de fútbol. Si lo analizas, sabes quién es el más rápido, qué jugador es mejor corriendo tras la pelota, quién tiene mayor posesión del balón; y, dependiendo de ese rendimiento, se obtiene la información para saber cómo dirigir el equipo.

Lo mismo sucede dentro de las organizaciones. La función de Control de Gestión tiene que ver con la colaboración de diferentes elementos dentro de la compañía. Por eso, es tan importante su implementación. Esta no es una función artificial que se inserta en las empresas. Es algo que surge desde la propia organización.

-¿Cómo ha sido la evolución del Control de Gestión y su relación con la gestión de talento?

R- Estamos presenciando una época, en la cual la forma de dirigir las compañías está modificándose, porque el entorno y las oportunidades que existen en las economías está cambiando; así como también la inclusión de la generación millennials, que tiene

menos en común con la generación de baby boomers y que mi propia generación.

Si queremos que nuestros empleados den lo mejor de sí, la forma de manejar nuestro talento tiene que ser diferente. Esto requiere que las empresas sean administradas de otra manera. Esperamos que ocurra lo mismo con el control de gestión. Somos testigos de una transición, en la que el mundo se centraba en la palabra "control" y hoy se destaca la palabra "gestión". Estamos aprendiendo a gestionar los talentos de cada individuo, respecto a lo que pueden entregar.

Por lo mismo, es una perspectiva distinta, porque no tenemos una idea pre concebida acerca de quién queremos. Vamos en la búsqueda y encontramos personas que aportan a la organización y utilizamos sus talentos de la mejor manera posible.

-Usted cuenta con varias investigaciones en sistemas de incentivo y evaluación de desempeño, ¿qué tan importante es un sistema de incentivos monetarios y no monetarios para los empleados? Y ¿cómo se puede evaluar de mejor manera el desempeño de los empleados?

R- La definición de incentivos es más amplia que la que se puede encontrar en un diccionario. Es la manera como posicionamos a las personas para que hagan su mejor esfuerzo en el trabajo y estén contentas con ello. Necesitamos entender qué es importante para las personas. Por eso, debemos aprender a cómo motivar a nuestros trabajadores. En comparación a las generaciones anteriores, estas experimentan el placer con cosas tan distintas, por lo que -incluso- aprender algo nuevo puede interpretarse como un sistema de incentivo.

No se trata tan solo de perfeccionar lo que se ha aprendido, porque una persona podría educarse en algo completamente diferente a lo estudiado en la universidad, por lo que debemos mentalizar a nuestros alumnos de que vivirán más y que tendrán otro tipo de vida. Eso es lo que debemos enseñarles.

Actualmente, existen dos tendencias distintas. Una de ellas es el análisis de datos. Desde ahí, podemos sustentar nuestras decisiones a partir de la información que entregan nuestros sistemas. La otra tiene que ver con la existencia de funciones y roles dentro de la organización que es muy difícil de evaluar de manera objetiva. Por ejemplo, querer que los empleados sean innovadores.

Tanto la creatividad como la innovación son difíciles de medir objetivamente, por lo que hay que balancear los grandes volúmenes de datos que se entregan a la organización con la evaluación de habilidades blandas.

Nuestro desafío es encontrar un balance entre estas dos tendencias.

-En la actualidad, gran parte de las organizaciones -sino todas- se están transformando digitalmente. En ese aspecto, ¿qué rol juega hoy la aplicación de analítica de datos e inteligencia artificial en sus procesos?

R- El análisis de datos ha llegado a ser una parte fundamental de cualquier función comercial, porque hoy en día contamos con mejores tecnologías, existen mejores métodos estadísticos y de recolección de datos. Junto con ello, hay una enorme aceleración en la producción de datos. En todo este universo de información, cabe preguntarse ¿qué datos necesitamos realmente? y ¿estamos midiéndolos de manera apropiada y correcta?

Con todas estas posibilidades, debemos ser muy cuidadosos al elegir bien lo que se debe medir, que tiene que ver con aquello que importa. Ese es el riesgo que observo actualmente.

-¿Cuáles son los desafíos que tienen las universidades para formar a los alumnos que dirigirán las futuras organizaciones?

R- Debemos enseñar contenidos y habilidades que no tuvimos nosotros y nuestra generación.

Un principio general y que considero más relevante es garantizarles a nuestros alumnos un aprendizaje continuo.

En mi generación, una vez que obtenías un título habías adquirido todo el conocimiento que necesitabas. Luego solo refinabas ese conocimiento con el trabajo. Sin embargo, siempre necesitaremos aprender nuevas habilidades. No se trata tan solo de perfeccionar lo que se ha aprendido, porque una persona podría educarse en algo completamente diferente a lo estudiado en la universidad, por lo que debemos mentalizar a nuestros alumnos de que vivirán más y que tendrán otro tipo de vida. Eso es lo que debemos enseñarles. 