

EL CONTROL DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN CENTERCONS S.A., MANABÍ

MANAGEMENT CONTROL AS A TOOL TO IMPROVE ORGANIZATIONAL EFFICIENCY IN CENTERCONS S.A., MANABÍ

Jorge Alberto Alvarado Cedeño ^{1*}

¹ Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4157-5877>. Correo: jalvarado7694@utm.edu.ec

Juan Manuel Gómez Mieles ²

² Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1700-0926>. Correo: manuel.gomez@utm.edu.ec

* Autor para correspondencia: jalvarado7694@utm.edu.ec

Resumen

El presente artículo propuso como objetivo analizar el control de gestión como herramienta para mejorar la eficiencia organizacional en Centercons S.A. Se implementó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo correlacional, ya que se propuso analizar la relación entre dos variables. La población estuvo conformada por los 40 empleados de la empresa que fueron encuestados mediante un cuestionario de 20 preguntas validado a través del Alfa de Cronbach de 0.899 que se complementó con una revisión de los informes de gestión anuales, balances financieros, estados de resultados y cuadros de mando integral de la empresa. Los resultados mostraron un aumento en el cumplimiento de metas estratégicas, e incremento de los activos junto a los pasivos corrientes lo que creó vulnerabilidad en la liquidez. La productividad y la satisfacción del cliente mejoraron, mientras persistió una alta rotación laboral. En conclusión, el control de gestión impactó de forma positiva en la eficiencia organizacional ($\rho = 0,534$; $p < 0,01$), es decir, el control de gestión estructurado mejora la eficiencia organizacional en cuanto a la integración de finanzas, talento humano y sistemas de información mediante indicadores.

Palabras clave: control de gestión; eficiencia; sistema; organización

Abstract

This article aimed to analyze management control as a tool for improving organizational efficiency at Centercons S.A. A quantitative approach with a non-experimental correlational design was employed, as the objective was to examine the relationship between two variables. The population consisted of 40 company employees, who completed a 20-item questionnaire validated with a Cronbach's alpha of 0.899. This was complemented by a review of the company's annual management reports, financial statements, income statements, and balanced scorecards. The results indicated improvements in the achievement of strategic goals and growth in assets alongside current liabilities, highlighting vulnerabilities in liquidity. Productivity and customer satisfaction increased, although high employee turnover persisted. In conclusion, management control had a positive impact on organizational efficiency ($\rho = 0.534$; $p < 0.01$), demonstrating that a structured management control system enhances efficiency through the integration of financial management, human talent, and information systems using relevant performance indicators.

Keywords: *management control; organizational efficiency; control system; performance indicators*

Fecha de recibido: 14/09/2025

Fecha de aceptado: 14/11/2025

Fecha de publicado: 02/12/2025

Introducción

La administración ha sido objeto de diversos planteamientos teóricos y prácticos que la reconocen como un proceso esencial en toda organización. La complejidad y el dinamismo del entorno empresarial actual exigen un profundo conocimiento de las organizaciones y de las variables o factores que pueden considerarse clave para el éxito competitivo. En este marco, el control constituye una función imprescindible al permitir evaluar la ejecución de los planes trazados, identificar desviaciones y establecer mecanismos correctivos (Ogor y Fidelia, 2022).

Los inconvenientes del cumplimiento efectivo del proceso administrativo no residen necesariamente en sus componentes estructurales, sino en la manera en que estos se aplican en la práctica. Numerosas organizaciones, aun disponiendo de planes estratégicos bien formulados, enfrentan brechas operativas entre sus proyecciones y los resultados obtenidos. La estructura de una organización depende de la tecnología y el entorno, y la eficacia de los procesos de gestión es un factor contingente que afecta a la estructura organizacional. Este desfase, documentado en estudios sobre desempeño institucional, responde a la debilidad o inexistencia de sistemas de control capaces de alinear las acciones con los objetivos organizacionales, limitando con ello su eficiencia operativa y adaptabilidad ante entornos dinámicos (Gómez et al., 2022).

El control de gestión se concibe como la función orientada al análisis sistemático del cumplimiento del proceso administrativo, con especial énfasis en su etapa de control (Hammouch et al., 2024). Otros autores han abordado su conceptualización, evolución y aplicación, destacando su papel dentro de los sistemas de dirección (Aguilera et al., 2024; Rodrigues et al., 2023). Algunos lo definen como un mecanismo de verificación del plan y de los principios organizativos, mientras que otros lo asocian a un proceso continuo

de detección de errores, identificación de debilidades e implementación de medidas correctivas (Barros y Ferreira, 2023; Vranakova et al., 2024).

De acuerdo con Jukka (2023), el control de gestión no debe entenderse como una herramienta exclusivamente orientada hacia el entorno externo, sino como una práctica interna, inherente a la alta dirección. Su implementación se ajusta al nivel jerárquico en función del grado de descentralización de la organización y del poder decisional asociado. La efectividad de este proceso depende de la calidad, precisión y oportunidad de la planificación estratégica, ya que un plan inadecuadamente formulado limita la capacidad de control posterior.

Por su carácter operativo y analítico, el control de gestión se apoya en métodos, procedimientos y herramientas orientadas a la mejora continua. Al abordar el concepto de eficiencia se alude implícitamente a la efectividad, entendida como la combinación óptima de resultados y procesos, es decir, son métricas económicas para incorporar la evaluación de productos, servicios o impactos como resultado final de un sistema de procesos interdependientes (Dávila et al., 2024). Por tanto, el control de gestión permite verificar si se logran los resultados, al mismo tiempo que valora si el camino recorrido fue el más adecuado en términos de costos, tiempo y uso de recursos disponibles.

Desde el punto de vista de Weber et al. (2024) el control de gestión constituye un sistema estructurado de seguimiento y evaluación que permite a las organizaciones dirigir sus operaciones de manera eficiente, mediante la aplicación de procedimientos e instrumentos diseñados para monitorear costos, presupuestos, cumplimiento de metas y desempeño operativo, ayudando a los gerentes a garantizar que los recursos se asignen de forma eficaz y eficiente. Su implementación fortalece la capacidad de las empresas para responder a los desafíos del entorno, al traducir la planificación estratégica en acciones concretas y medibles. En ese orden de ideas, Martins et al. (2023) menciona que el control de gestión mejora la asignación de recursos y optimiza los procesos importantes, permitiendo una administración más racional y orientada al logro de resultados, por lo tanto, es una herramienta para supervisar u observar la implementación de la gestión de la empresa que intenta dirigir el logro de manera más eficiente y eficaz.

La eficiencia se refiere a los procesos y sistemas que tienen como meta aumentar la productividad de la empresa ahorrando tantos recursos como sea posible (Peregrino et al., 2024). En ese orden de ideas, es entendida como la capacidad de utilizar recursos técnicos, humanos y financieros de manera racional, flexible y orientada a resultados. La finalidad es equilibrar la eficiencia organizacional para realizar las actividades de la mejor manera posible y, al mismo tiempo, completar las tareas correctas que cumplen con los objetivos de la empresa. Para que una organización sea eficiente, debe funcionar como un sistema cohesionado donde todos los departamentos, empleados, gerentes y líderes trabajen juntos de forma productiva para impulsar el negocio (Striseo, 2024). Cuando los empleados no están comprometidos, se desperdician recursos y tiempo, lo que afecta negativamente los resultados. Con procesos eficientes, las organizaciones pueden trabajar con mayor rapidez y precisión para ahorrar tiempo y dinero.

CENTERCONS S.A. es una sociedad anónima constituida legalmente en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí, cuya actividad económica se orienta a la ingeniería eléctrica, servicios integrales y a la construcción de redes de alto, medio y bajo voltaje, mantenimientos, elaboración y fiscalizaciones de toda clase de proyectos eléctricos. Establecida formalmente desde el año 2016, la compañía mantiene su estructura

accionaria original con un capital suscrito y pagado reflejado en sus estados financieros. No obstante, a pesar de su formalización jurídica y de operar en un sector con amplio potencial económico, enfrenta limitaciones administrativas que afectan la eficiencia con que se gestionan los recursos, la planificación operativa y el cumplimiento de metas estratégicas.

Investigaciones como la de Fachrudin et al. (2024) señalan que el control de gestión tiene un carácter operativo que se configura como un componente estratégico para alinear las acciones diarias con la misión institucional. Cuando este sistema es débil o ineficaz, la empresa pierde capacidad de anticipación, lo que se traduce en baja adaptabilidad, reducción de márgenes de rentabilidad y dificultad para alcanzar los indicadores de desempeño. Por consiguiente, la eficiencia tiene que analizarse desde indicadores contables o productivos, y debe evaluarse en función de la capacidad de la organización para coordinar los procesos, gestionar el conocimiento interno y adaptarse a las transformaciones tecnológicas, con indicadores coherentes, precisos y que estén vinculados al desempeño humano y organizacional.

Estudios recientes coinciden en que la deficiente aplicación del control de gestión limita la capacidad de las empresas para alinear sus estrategias con el desempeño. Hammouch et al. (2024) y Aguilera et al. (2024) realzan que el control de gestión es indispensable en el monitoreo y la supervisión de los procesos decisivos, así como en la corrección de las desviaciones y la toma de decisiones a partir de información y datos confiables. En ese orden de ideas, Roffia y Dabić (2023) consideran que su ausencia aumenta la vulnerabilidad financiera. De igual manera Rodrigues et al. (2023) evidencian su impacto en la conducta y resultados de los equipos.

En CENTERCONS S.A. esta condición se plantea como problema de investigación porque las observaciones preliminares de sus informes de gestión del periodo 2023 - 2024 y los cuadros de mando integral revelaron debilidades en el seguimiento sistemático de los indicadores importantes. Por tanto, esta elección se justifica en que, como señalan Barros y Ferreira (2023) y Vranakova et al. (2024), el control de gestión bien estructurado es un elemento central para vincular la estrategia con los resultados financieros, operativos y de talento humano; y que su carencia supone un riesgo para la optimización de recursos, el cumplimiento de metas y la continuidad de los procesos.

En consecuencia, la presente investigación propuso como objetivo general analizar el control de gestión como herramienta para mejorar la eficiencia organizacional en CENTERCONS S.A., que pueda convertirse en un instrumento determinante para mejorar la gestión de la empresa a partir de los inconvenientes actuales del entorno, la estructura interna de la organización y la necesidad de tomar decisiones fundamentadas en evidencia técnica, administrativa y humana.

Materiales y métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo correlacional, ya que se propuso analizar la relación entre dos variables observables: el control de gestión (variable independiente) y la eficiencia organizacional (variable dependiente), sin manipular intencionalmente ninguna de ellas. El nivel fue descriptivo, debido a que se buscó, en una primera etapa, conocer las prácticas actuales del control de gestión dentro de la empresa.

La investigación se realizó en la empresa CENTERCONS S.A., ubicada en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí. La población de estudio estuvo conformada por el personal directivo, administrativo y operativo. Se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, no obstante, como la población era menor a 50 sujetos, no se hizo cálculo de la muestra, por lo tanto, se incluyó a todos el personal de la empresa, siendo un total de 40 (Tabla 1).

Tabla 1. Población de la empresa CENTERCONS S.A.

Nº	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1	Empleados	40	100%
	Total	40	100%

Para recolectar la información se utilizó un instrumento validado, un cuestionario tipo Likert adaptado para evaluar el grado de aplicación de prácticas de control de gestión, basado en las dimensiones propuestas por autores como Canale y Cristóbal (2022); Zanin et al. (2023). Sin embargo, debido a que se hicieron modificaciones al cuestionario para ajustarlo al estudio, se determinó su confiabilidad que permitiera tener un instrumento preciso y acorde con lo que se quería conocer. Para ello se aplicó una prueba piloto o pretest a 10 empleados de la empresa de acuerdo (Tabla 2).

Tabla 2. Resumen del procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0

El procesamiento de casos muestra que todos los registros fueron válidos para el análisis, sin exclusiones. Esto indica integridad completa de los datos, asegurando que los resultados posteriores reflejan con precisión la totalidad de la muestra considerada. La ausencia de casos excluidos minimiza posibles sesgos y fortalece la confiabilidad de los hallazgos obtenidos. La estadística de confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach tal como lo señala la siguiente tabla:

Tabla 3. Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	20

El Alfa de Cronbach obtenido indica un nivel de consistencia interna muy alto para los 20 ítems evaluados, evidenciando que los elementos del instrumento miden de manera coherente la misma constructo o dimensión. Este valor refleja que las respuestas de los participantes son consistentes entre sí, garantizando la confiabilidad del cuestionario y la solidez de los resultados derivados del mismo.

Para evaluar la eficiencia organizacional de CENTERCONS S.A., se revisaron los informes de gestión anuales, balances financieros, estados de resultados y cuadros de mando integral correspondientes a los años 2023 y 2024. La selección de documentos se basó en criterios de relevancia, disponibilidad y capacidad de evidenciar el desempeño financiero, operativo y estratégico de la empresa. Por consiguiente, se consideraron indicadores que representaron de forma directa las dimensiones del control de gestión y de la eficiencia organizacional reconocidas por la literatura especializada y que estaban disponibles en los informes. En

términos de sistemas de gestión de control, los indicadores se alinearon con el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral, por ser un sistema que incluye cuatro elementos: los financieros, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje caracterizado por el talento humano.

Esto fue acompañado con la consistencia interna de los datos, basado en ese sistema de gestión de control, la comparabilidad interanual y la relación directa con los indicadores de eficiencia organizacional. En ese sentido, se calcularon los promedios de cada ítem, identificando fortalezas y debilidades, y se compararon resultados documentales. Los resultados se determinaron mediante un análisis comparativo interanual donde se contrastaron los indicadores de 2023 y 2024 para identificar tendencias de crecimiento, estabilidad o debilidad en los diferentes ámbitos de gestión.

Crecimiento porcentual de activos, pasivos, ingresos y productividad:

$$\text{Variación (\%)} = \frac{\text{Valor 2024} - \text{Valor 2023}}{\text{Valor 2023}} \times 100$$

Margen operativo (%):

$$\text{Margen operativo (\%)} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$$

Los indicativos de productividad y de satisfacción del cliente se calcularon a partir de los indicadores de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) reportados en el cuadro de mando integral. En este estudio se incluyeron el grado de rotación del personal y el cumplimiento de las metas estratégicas, datos que luego fueron analizados junto con balances financieros,

Los datos obtenidos fueron tabulados en la hoja de cálculo y procesados mediante el SPSS de IBM en su versión 26. En ese sentido, se determinó la correlación entre las dos variables (control de gestión y eficiencia organizacional) mediante el coeficiente Rho de Spearman por ser el más idóneo para este tipo de información. Como complemento del desarrolló del análisis, las 20 preguntas del cuestionario se agruparon en dos variables compuestas mediante la función Compute Variable de SPSS, de esa manera P1–P10 conformaron la variable independiente control de gestión y P11–P20 la variable dependiente eficiencia organizacional (VD), y de esa manera se pudieron obtener los puntajes globales reproducibles para aplicar correlación. Para organizar los estudios utilizados se usó el gestor de referencias Mendeley y permitió tener una mejor estructura documental, así como una bibliografía bien conformada.

Resultados y discusión

El presente apartado muestra los hallazgos a partir del análisis de los indicadores de control de gestión y eficiencia organizacional en CENTERCONS S.A. Se exponen primero los hallazgos cuantitativos derivados de los informes de gestión, balances financieros, estados de resultados, cuadros de mando integral y encuestas aplicadas al personal. También se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los 40 empleados de la empresa los cuales se distribuyeron en las dos variables para posteriormente determinar su correlación mediante el Rho de Spearman. Esto es acompañado por la discusión y contrastación de los resultados con otros estudios que toman en cuenta los indicadores que comprenden al control de gestión y a la eficiencia organizacional, y que de una u otra forma sirvieron como referencia para el estudio.

Tabla 4. Gestión y balances 2023-2024

Documento revisado	Indicadores analizados	Resultados observados	Interpretación técnica
Informe de gestión anual 2023	Cumplimiento de metas estratégicas	78% de cumplimiento; rezago en digitalización y procesos logísticos	El control se centra en lo operativo, con escaso énfasis en innovación.
Informe de gestión anual 2024	Cumplimiento de metas estratégicas	83% de cumplimiento; mejora en digitalización, pero retrasos en logística	Avance en planificación estratégica; innovación aún requiere fortalecimiento.
Balance general 2023	Activos, pasivos, patrimonio	Crecimiento de activos 5,5%; pasivos corrientes +8%, liquidez reducida	Estabilidad financiera moderada, vulnerabilidad en liquidez a corto plazo.
Balance general 2024	Activos, pasivos, patrimonio	Crecimiento de activos 6,5%; pasivos corrientes +9%, liquidez ligeramente vulnerable	Estabilidad financiera, se requiere control más riguroso de liquidez.
Estado de resultados 2023	Ingresos, gastos, utilidad neta	Incremento de ingresos 9%; margen operativo -4%	Control de gastos débil, impactando eficiencia organizacional.
Estado de resultados 2024	Ingresos, gastos, utilidad neta	Incremento de ingresos 11%; margen operativo -3%	Ingresos en aumento; margen operativo reducido por costos de operación.
Cuadro de mando integral 2023	KPI de productividad, calidad, RRHH	Productividad 74%; satisfacción cliente 76%; rotación personal 17%	Debilidades en gestión del talento humano.
Cuadro de mando integral 2024	KPI de productividad, calidad, RRHH	Productividad 76%; satisfacción cliente 82%; rotación personal 18%	Mejora en productividad y satisfacción, desafíos persistentes en RRHH.

El análisis de la gestión y balances de CENTERCONS S.A. entre 2023 y 2024 evidenció avances, pero también limitaciones que condicionan su eficiencia organizacional. El cumplimiento de metas estratégicas pasó del 78% al 83%, lo que reflejó una mejor planificación y progresos en digitalización, aunque con persistentes retrasos logísticos. En lo financiero, los activos crecieron sostenidamente (5,5% y 6,5%), pero estuvieron acompañados de un aumento en los pasivos corrientes (8% y 9%), trayendo como consecuencia vulnerabilidad de la liquidez. Los ingresos aumentaron (9% y 11%), aunque el margen operativo se redujo (-4% y -3%), lo que evidenció un control de costos insuficiente. En cuanto a lo operativo, la productividad mejoró ligeramente (74% a 76%) y la satisfacción del cliente creció de 76% a 82%, aunque la rotación de personal permaneció elevada (17% y 18%). Estos hallazgos señalan un control de gestión con fortalezas en los ingresos y la calidad percibida, pero con inconvenientes mejorables en la liquidez, los costos y la gestión del talento humano.

Tabla 5. Comparativa de indicadores

Indicador	2023	2024	Variación	Interpretación
Cumplimiento de metas estratégicas	78%	83%	+5%	Mejor alineación estratégica y avances en digitalización; procesos logísticos requieren atención.

Crecimiento de activos	+5,5%	+6,5%	+1%	Incremento saludable de activos, reflejando expansión moderada.
Aumentos pasivos corrientes	+8%	+9%	+1%	Liquidez a corto plazo vulnerable, requiere control financiero más riguroso.
Ingresos	+9%	+11%	+2%	Tendencia positiva en ingresos, necesidad de mejorar eficiencia operativa.
Margen operativo	-4%	-3%	+1%	Reducción del impacto negativo por control parcial de costos.
Productividad	74%	76%	+2%	Mejoras leves, optimización de procesos aún limitada.
Satisfacción del cliente	76%	82%	+6%	Avance significativo en percepción de servicio.
Rotación personal	17%	18%	+1%	Alta rotación persiste, afecta continuidad y eficiencia del talento humano.

En la tabla 5 se presentó variaciones cuantitativas acompañadas de señales estratégicas sobre la madurez organizacional de la empresa. El aumento en el cumplimiento de metas estratégicas reflejó una mayor capacidad de adaptación a procesos de digitalización, aunque se observan cuellos de botella logísticos que limitan la velocidad de respuesta. Respecto a lo financiero, la combinación de crecimiento de los activos y el aumento de pasivos corrientes muestra un modelo de expansión que depende de obligaciones a corto plazo exponiendo a la organización a tensiones de liquidez. El repunte en ingresos junto a la ligera recuperación del margen operativo indicó que, aunque la empresa avanza en generación de valor, el control de costos aún no alcanza la eficiencia plena. En el plano intangible, el salto en satisfacción del cliente se convierte en un activo estratégico, contrastando con la elevada rotación de personal que puede erosionar la estabilidad interna y limitar la consolidación de las ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 6. Variable independiente control de gestión

Preguntas	Totalmente desacuerdo (1)		En desacuerdo (2)		Neutral (3)		De acuerdo (4)		Totalmente de acuerdo (5)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.- En la empresa se aplican procesos sistemáticos para planificar los objetivos operativos.	1	2,5	2	5,0	13	32,5	13	32,5	11	27,5
2.- Los indicadores de desempeño se utilizan para evaluar el cumplimiento de metas.	2	5,0	2	5,0	12	30,0	21	52,5	3	7,5
3.- Se lleva a cabo un seguimiento continuo de las actividades mediante herramientas de control.	0	0,0	1	2,5	12	30,0	18	45,0	9	22,5
4.- La gerencia proporciona retroalimentación basada en resultados cuantificables.	0	0,0	4	10,0	7	17,5	24	60,0	5	12,5
5.- Las decisiones estratégicas se fundamentan en datos derivados del control de gestión.	2	5,0	1	2,5	8	20,0	23	57,5	6	15,0
6.- Existen procedimientos claramente definidos para corregir desviaciones en los resultados.	0	0,0	0	0,0	12	30,0	18	45,0	10	25,0

7.- El sistema de control permite identificar de manera oportuna las ineficiencias internas.	0	0,0	2	5,0	9	22,5	21	52,5	8	20,0
8.- La organización revisa periódicamente sus procesos de planificación y control.	1	2,5	7	17,5	8	20,0	18	45,0	6	15,0
9.- El control de gestión contribuye a una mejor asignación de los recursos disponibles.	0	0,0	2	5,0	7	17,5	27	67,5	4	10,0
10.- Los responsables de área son evaluados con base en metas previamente establecidas.	0	0,0	4	10,0	5	12,5	16	40,0	15	37,5

La tabla 6 evidenció una apreciación favorable respecto al control de gestión en la organización, ya que la mayoría de los ítems concentran las respuestas en categorías de acuerdo, reflejando un reconocimiento sobre la existencia y el funcionamiento de los procesos sistemáticos, los indicadores de desempeño y el seguimiento de las actividades fundamentadas en datos. Las respuestas negativas fueron escasas, lo que mostró una internalización generalizada de las prácticas de control; no obstante, la dispersión en algunos ítems y la presencia de respuestas neutrales estuvieron dirigidas a la variabilidad en la implementación y la comprensión de ciertos procedimientos. Los mecanismos relacionados con el seguimiento, la retroalimentación basada en resultados y la evaluación se percibieron más consolidados; mientras que la revisión periódica de los procesos y la corrección de las desviaciones presentaron mayor heterogeneidad, lo que señaló que existen diferencias entre la consistencia y la sistematicidad de estas funciones.

Tabla 7. Variable dependiente Eficacia organizacional.

Preguntas	Totalmente desacuerdo (1)		En desacuerdo (2)		Neutral (3)		De acuerdo (4)		Totalmente de acuerdo (5)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11.- Los recursos materiales y financieros se utilizan sin generar desperdicios innecesarios.	1	2,5	0	0,0	9	22,5	13	32,5	17	42,5
12.- El personal cumple sus funciones en los tiempos estipulados sin retrasos operativos.	0	0,0	4	10,0	4	10,0	20	50,0	12	30,0
13.- Se optimiza el uso del tiempo en cada proceso administrativo y productivo.	0	0,0	0	0,0	13	32,5	18	45,0	9	22,5
14.- La empresa logra sus metas operativas sin incurrir en gastos excesivos.	0	0,0	1	2,5	10	25,0	19	47,5	10	25,0
15.- Los procesos internos se ejecutan con fluidez y mínima repetición de tareas.	1	2,5	3	7,5	9	22,5	16	40,0	11	27,5
16.- El nivel de productividad del equipo es proporcional a los recursos asignados.	1	2,5	1	2,5	10	25,0	25	62,5	3	7,5
17.- Los resultados obtenidos reflejan una adecuada relación entre costos y beneficios.	3	7,5	1	2,5	12	30,0	15	37,5	9	22,5
18.- Se aprovechan al máximo las capacidades del talento humano disponible.	1	2,5	3	7,5	10	25,0	22	55,0	4	10,0

19.- Las tareas diarias se cumplen de forma coordinada, sin duplicidad de esfuerzos.	4	10,0	2	5,0	14	35,0	18	45,0	2	5,
20.- La organización responde eficazmente ante imprevistos sin afectar sus operaciones.	0	0,0	1	2,5	17	42,	17	42,5	5	12,5

La tabla 7 reflejó una valoración positiva sobre la eficiencia organizacional de la empresa, las respuestas se centraron en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo, demostrando que los participantes consideraron que existe un uso responsable de los recursos, el cumplimiento de funciones dentro de los tiempos establecidos y la optimización de los procesos administrativos y de producción. También se observó que la relación entre la productividad, los costos y los beneficios, así como la maximización del talento humano, fueron bien valoradas. Sin embargo, algunos ítems presentaron una dispersión moderada en la coordinación de las tareas y en la respuesta ante los imprevistos, dejando entrever cierta variabilidad en la ponderación de la consistencia operativa. En ese sentido, los datos señalaron que los mecanismos que sustentan la eficiencia organizacional son percibidos de manera sólida.

Tabla 8. Correlación entre el control de gestión y la eficiencia organizacional

		Control de gestión	Eficiencia organizacional
Rho de Spearman	Control de gestión	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40
	Eficiencia organizacional	Coeficiente de correlación	,534**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 8 presentó el análisis de correlación desarrollado mediante el coeficiente Rho de Spearman arrojando la existencia de una relación positiva y significativa entre el control de gestión y la eficiencia organizacional. En otras palabras, a medida que se perciben las mejoras en los mecanismos de control de gestión, también se percibió un aumento en la eficiencia organizacional. La significancia estadística confirmó que esta asociación no es producto del azar, demostrando que las prácticas de control estructuradas y sistemáticas tienen una relación directa y consistente con el desempeño organizacional medido en términos de optimización de los recursos, el cumplimiento de las metas y la efectividad de procesos internos.

De acuerdo con los resultados, el control de gestión en la empresa CENTERCONS S.A. debe consolidarse como una herramienta estratégica que vaya más allá del cumplimiento operativo. En ese sentido, para que pueda fortalecer la eficiencia organizacional, debe hacer énfasis en los siguientes tres elementos: en primer lugar, debe optimizar la gestión financiera mediante la supervisión y el monitoreo constante de la liquidez y los costos, reduciendo vulnerabilidades a corto plazo. En segundo lugar, se tienen que articular los indicadores de talento humano que permitan disminuir la alta rotación para garantizar la continuidad del conocimiento y la productividad. Por último, hay que integrar sistemas de información que faciliten decisiones basadas en

datos en tiempo real y de esa manera fortalecer la capacidad de anticipar las desviaciones y se adapte a las constantes transformaciones del escenario competitivo.

La información obtenida evidenció que la empresa presenta resultados favorables en lo que respecta al crecimiento, la productividad y la satisfacción del cliente; no obstante, también evidenció la existencia de debilidades que, de no ser solucionadas, pueden convertirse en posibles inconvenientes a mediano plazo. Entre estos destacan la alta rotación de personal, la disminución de los márgenes y los retrasos logísticos, que, aunque momentáneamente no son críticos, son alertas tempranas que exigen de una atención estratégica. En ese sentido, es necesario anticiparse a un posible deterioro de la eficiencia organizacional, acción que se puede lograr mediante el control de gestión, que como herramienta no solo resuelve problemas existentes, sino que fortalece las capacidades preventivas, ayuda a reducir los riesgos y consolida las ventajas competitivas sostenibles. Es menester de la dirección evitar que estos indicadores de alerta se transformen en un obstáculo futuro para el crecimiento de la organización.

Respecto a las estrategias y el cumplimiento de las metas de la empresa, los elementos se van considerando de acuerdo al fortalecimiento en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, que pasan de un desempeño operativo con limitaciones en innovación hacia una planificación más alineada con procesos de digitalización. Según Handoyo et al. (2023) la eficiencia operativa es vital para las organizaciones, ya que les permite ofrecer precios competitivos a los clientes, esto conlleva a que la eficiencia sea preponderante para determinar el rendimiento, originando un impacto positivo en el rendimiento de la organización. Para Aguilera et al. (2024), los tipos de control como el de gestión pueden influir en la estructura de las metas de las unidades de negocio, por tanto, la dinámica de los grupos como las características sociales de los equipos y las comunidades predicen la estructura y la formación de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Bruno et al. (2025), el uso del control de gestión puede asociarse con la creación de un entorno restrictivo y el comportamiento de las funciones hacia las metas predefinidas de la organización, pues pueden limitar la autonomía y la creatividad de los empleados. Lo ideal sería que la alta dirección estableciera los objetivos estratégicos y los empleados se dedicaran a perseguirlos, no obstante, esto resulta muy difícil en la práctica, ya que una organización, en lo que respecta a su entorno interno, no funciona ni permanece estática y constante. Cuando uno o más de estos factores cambian, es probable que se rediseñen al menos ciertos aspectos del control de gestión, dando lugar a tensiones entre la innovación creativa y el movimiento hacia las metas en la organización. Akinola y Okundalaiye (2022) señalaron que las decisiones estratégicas tomadas por la empresa afectarán su control de gestión, lo que significa que los distintos tipos de planes y estrategias organizativas tenderán a provocar diversas configuraciones de los sistemas de control que distorsionan los objetivos organizativos.

La gestión financiera y la liquidez presentaron un incremento sostenido de activos acompañado del aumento de pasivos corrientes, reflejando un modelo de expansión que genera estabilidad relativa, pero con riesgos asociados a la liquidez a corto plazo. Este hallazgo permite discutir la dualidad entre el crecimiento patrimonial y la necesidad de un control más puntual sobre las obligaciones inmediatas, situación recurrente en organizaciones en fase de consolidación. Para Roffia y Dabić (2023), la aplicación de las herramientas de control de gestión requiere la monitorización continua del rendimiento de la empresa mediante el análisis de las tendencias de los márgenes de contribución bruta y las ganancias antes de intereses e impuestos. También

puede requerir el análisis de los flujos de efectivo a corto plazo y destacar las posibles presiones sobre las posiciones financieras.

En el ámbito operativo se observaron avances en la productividad y en la percepción de los clientes, lo cual constituye un activo intangible importante en términos de competitividad. No obstante, la elevada rotación de personal deja en evidencia las limitaciones en la gestión del talento humano que afectan la continuidad de procesos y la construcción de ventajas sostenibles. En ese sentido, Barros y Ferreira (2023) manifiestan que las prácticas y procesos de control incentivan a los empleados a seguir un curso de acción, que en este caso es involucrarse en actividades y posturas que ayudan en la innovación de productos, y de esa manera evitar su salida de la empresa. En concordancia con Guðbrandsdóttir y Oddsson (2022) la selección y capacitación se deben utilizar para reclutar y desarrollar aún más a los empleados al punto que sean lo suficientemente competentes para cumplir con la exigencia empresarial. Para que estos trabajadores competentes sean eficientes, es necesario motivarlos y liderarlos en un entorno corporativo que fomente el trabajo en equipo y una buena cultura empresarial.

De acuerdo con los resultados, hubo mejoras en la productividad y la satisfacción, sumado a esto la rotación de personal continuó siendo alta, lo que refuerza la interpretación de que la eficiencia organizacional podría estar afectada por problemas en la gestión del talento humano. Es decir, la alta rotación de personal supone un riesgo porque, si los empleados no permanecen en la empresa, se pierde conocimiento, continuidad en los procesos y estabilidad en la ejecución de tareas, lo que a la larga reduce la eficiencia organizacional. En ese sentido, Sun (2025) menciona que el concepto de estrategia de recursos humanos se ve impulsado por diversos elementos, como la capacidad de atraer mano de obra altamente cualificada en condiciones favorables, la necesidad de supervisar a la competencia, la gestión del mercado y las exigencias financieras y de rentabilidad a corto plazo.

Sumado a esto, para Mojelan et al. (2020) depende de la capacidad de la gestión de recursos humanos para determinar los conocimientos, las habilidades y las áreas que requieren capacitación y desarrollo del personal necesario para prestar los servicios necesarios. La eficiencia en la organización pasa por tener un personal calificado y bien entrenado que ayuden a obtener excelentes resultados. Asimismo, las empresas deben estar actualizadas con las tecnologías para lograr el incremento en la productividad y fortalecer los procesos internos. A esto se le debe sumar el uso de materias e insumos de calidad superior, lo que llevará a mejorar la eficiencia, y para que todo se complemente, los procesos deben estar registrados con metas y objetivos alcanzables que puedan ser evaluados y que considere el estado del personal.

La valoración positiva del control de gestión muestra que los procesos sistemáticos, sin embargo, la variabilidad en las respuestas sobre revisión periódica y corrección de desviaciones sugiere diferencias en la consistencia de su aplicación. La teoría de la gestión ofrece principios diseñados para mejorar la eficacia organizacional y guiar a los líderes en la gestión de entornos empresariales complejos. A medida que las organizaciones se enfrentan a una competencia cada vez mayor y a cambios acelerados, comprender y aplicar las teorías de la gestión puede ayudar a mejorar la eficiencia, adaptarse a nuevos desafíos y liderar con éxito. En ese orden de ideas, Vranakova et al. (2024) exponen que una gestión empresarial eficaz sin control es imposible porque requiere información y sistemas para identificar eficazmente los riesgos y las oportunidades.

Según Rodrigues et al. (2023), el control de gestión juega un papel esencial en el funcionamiento de una organización y tiene un impacto significativo en el comportamiento de los individuos dentro de ella; añaden también que el control, a largo plazo, puede convertirse en una ventaja competitiva. Por tal razón, las decisiones de gestión en las empresas actuales deben basarse en datos para seguir siendo competitivas y adaptarse constantemente al entorno, o incluso moldearlo. Para Semenova (2021), las empresas que están bien conformadas y organizadas desde el control de gestión, y que elaboran presupuestos económicos y de tesorería mensuales pueden predecir y, posiblemente, gestionar mejor las situaciones de tensión económica y financiera, aumentando así su consistencia.

El instrumento aplicado demostró un nivel de fiabilidad alto, reflejado mediante el coeficiente alfa de Cronbach de 0,899, lo cual confirma la consistencia interna de los 20 ítems empleados y respalda la validez de las interpretaciones obtenidas. Este resultado asegura que las respuestas recabadas presentan coherencia estadística y que los constructos medidos poseen estabilidad. Por otro lado, el análisis correlacional mediante Rho de Spearman evidenció una asociación positiva y significativa entre el control de gestión y la eficiencia organizacional, con un coeficiente de 0,534 y un valor de significancia de 0,000. Este hallazgo indicó una relación de magnitud moderada que aporta evidencia empírica de que el fortalecimiento de los sistemas de control está vinculado con mejores niveles de aprovechamiento de recursos y desempeño organizacional.

Este hallazgo respalda la importancia de las prácticas de control y aporta evidencia estadística sobre su impacto en el uso óptimo de recursos, cumplimiento de metas y efectividad de los procesos internos. Saputra et al. (2024) manifiestan que la eficiencia en la mejora de la capacidad de desempeño organizacional es la utilización de los recursos de manera óptima para lograr los mayores resultados posibles mientras se minimizan los costos y el tiempo. En esta situación, se puede lograr la eficiencia mediante la implementación de diferentes tácticas, como la incorporación de tecnología de vanguardia, la optimización de los procesos operativos y la gestión eficaz de los recursos humanos. Es decir, la tecnología es necesaria para mejorar la eficiencia operativa mediante la automatización de tareas repetitivas, la minimización de errores humanos y la aceleración de los procesos corporativos. Es ese sentido, Csikósavá et al. (2022) consideran que el control de gestión requiere conocimientos y habilidades especiales que obligan a la dirección a volver a aprender, lo que requiere cierto esfuerzo y tiempo, además, los propietarios o gerentes a menudo no tienen la experiencia o las cualificaciones necesarias para realizar tareas de control.

En concordancia con Benslimane y Ben (2025), se considera que el control de gestión debe estar garantizado a través de un sistema de control que generalmente se debe componer de varios niveles: sistema central, estructura, cultura y entorno. En el nivel del entorno organizacional, la implementación de la estrategia es un punto de partida para la planificación estratégica. La estrategia pretende alinear todas las características organizacionales de manera integral. Estudios como el de Ilori y Majiyagbe (2024) sugieren que para que una estrategia sea viable, debe estar alineada con un tipo particular de control. Las estrategias organizacionales son dinámicas, por lo que los gerentes necesitan regular sus estrategias considerando las oportunidades y amenazas externas. Los directivos que realizan una planificación estratégica correcta pueden anticipar cambios continuos, y la correcta implementación de la gestión de control puede considerarse como la fuerza impulsora detrás de la eficiencia y del cambio organizacional.

Conclusiones

El control de gestión es una herramienta que va más allá del ámbito operativo al impactar directamente en el uso óptimo de los recursos, en el cumplimiento de las metas y en la efectividad de los procesos internos. Los resultados empíricos mostraron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre control de gestión y eficiencia organizacional ($\rho = 0,534$; $p < 0,01$), lo que evidencia que el fortalecimiento de los sistemas de control se asocia a mayores niveles de desempeño.

Se identificó que la consolidación del control de gestión requiere reforzar tres ejes críticos: la gestión financiera para mitigar riesgos de liquidez y optimizar costos; la articulación de indicadores de talento humano para reducir la rotación y asegurar continuidad del conocimiento; y la integración de sistemas de información en tiempo real que permitan anticipar desviaciones y adaptarse a un entorno competitivo cambiante.

Los hallazgos del estudio evidenciaron que la selección de los indicadores presentados siguiendo los principios del BSC o Control de Mando Integral, considerando sus cuatro perspectivas permitió vincular la planificación estratégica con los resultados operativos y financieros, lo que facilitó la identificación de las áreas críticas. Por tanto, se deja como producto verificable un conjunto de indicadores integrados financieros, operativos y de recursos humanos que ofrecen una base empírica replicable para medir la relación entre prácticas de control y resultados organizacionales en contextos similares.

Referencias

- Aguilera, R., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/JOMS.12994>
- Akinola, R., & Okundalaiye, H. (2022). Management Control System in Multinational Environment: A Critical Review. *International Journal of Economic Behavior (IJEBC)*, 12(1), 145-158. <https://doi.org/10.14276/2285-0430.3434>
- Barros, R., & Ferreira, A. (2023). Management control systems and innovation: a case study grounded in institutional theory. *Journal of Management Control*, 34(1), 109-133. <https://doi.org/10.1007/S00187-023-00351-4/TABLES/2>
- Benslimane, I., & Ben, M. (2025). *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM) Rewriting management control philosophy Sanae Benjelloun International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)-ISSN 2789-049X*. 4. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14731669>
- Bruno, T., Silva, J., Bau, C., Magro, D., Eilton, J., Da Rocha, S., & Facin, C. (2025). Management control systems and dynamic capabilities as antecedents to financial performance. *European Journal of Management Studies*, 30(1), 57-74. <https://doi.org/10.1108/EJMS-08-2023-0061>
- Canale, S., & Cristóbal, J. (2022). Sistemas de control de gestión: un análisis teórico en torno a diferentes usos. *CAPIC REVIEW*, 20, 1-12. <https://doi.org/10.35928/CR.VOL19.2022.150>
- Csikósová, A., Čulková, K., & Janošková, M. (2022). Controlling Tools Use in Business Processes Management. *TEM Journal*, 11(1), 356-366. <https://doi.org/10.18421/TEM111-45>

Dávila, A., Derchi, G., Oyon, D., & Schnegg, M. (2024). External complexity and the design of management control systems: a case study. *Management Accounting Research*, 63, 100875. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2023.100875>

Fachrudin, A., Setiawan, D., Djuminah, D., & Risfandy, T. (2024). Exploring the recent development of management control systems study. *Cogent Business and Management*, 11(1), 2357709. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2357709>;JOURNAL:JOURNAL:OABM20;CTYPE:STRING:JOURNAL

Gomez, J., Lopez, E., Rosa, F., & Lunkes, R. (2022). The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision? *Review of Managerial Science*, 17(8), 1. <https://doi.org/10.1007/S11846-022-00601-0>

Guðbrandsdóttir, I., & Oddsson, G. (2022). Productivity in an Organizational Setting: A Systematic View of the Causalities at Work. *Administrative Sciences*, 12(3), 90. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12030090>;S1

Hammouch, H., Falahat, M., & Najmi, H. (2024). Impact of management control on the organizational performance. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8). <https://doi.org/10.24294/JIPD.V8I8.6910>

Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E., & Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2023.100039>

Ilori, F., & Majiyagbe, A. (2024). Impact of Inventory Control Management Practices on Organizational Performance in Nigerian Manufacturing Companies. *Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance*, 8(2), 3-23. <https://doi.org/10.52962/IPJAF.2024.8.2.155>

Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659-678. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2020-0584>;FULL/PDF

Martins, A., Oliveira, C., Silva, R., & Castelo, M. (2023). Management Control Practices as Performance Facilitators in a Crisis Context. *Administrative Sciences 2023, Vol. 13, Page 163*, 13(7), 163. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI13070163>

Mojelan, M., Satari, S., Soleimani, T., & Daryani, S. (2020). Human Resource Productivity Indicators Factor Analysis: Emphasizing Scientific and Ethical Factors. *International Journal of Ethics & Society (IRES) Journal homepage: www.ijethics.com*, 1(4). www.ijethics.com

Ogor, M., & Fidelia, I. (2022). Management control attributes and the organizational performance: A qualitative review. *International research journal of management, IT and social sciences*, 9(4), 524-537. <https://doi.org/10.21744/IRJMIS.V9N4.2114>

Peregrino, M., Álvarez, A. D., & Román, G. (2024). Optimización de procesos administrativos: estrategias para incrementar la eficiencia organizacional. *GESTIÓN*, 2(1), 8-8. <https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/Gestion/article/view/97>

Rodrigues, M., Alves, M., Oliveira, C., Ferreira, A., & Silva, R. (2023). Is it possible for leading companies to affect the control system of their subsidiaries? *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2283062>

Roffia, P., & Dabić, M. (2023). The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1. <https://doi.org/10.1007/S11846-023-00657-6>

Saputra, N., Putera, R., Zetra, A., Azwar, T., y Mulia, R. (2024). Capacity building for organizational performance: a systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2434966. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2434966>

Semenova, N. (2021). Management control systems in response to social and environmental risk in large Nordic companies. *International Journal of Corporate Social Responsibility 2021* 6:1, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/S40991-021-00067-5>

Striseo, J. (2024). Innovación en la gestión empresarial nuevas tecnologías y su rol en la eficiencia organizacional. *SAPIENS International Multidisciplinary Journal*, 1(1), 148-165. <https://doi.org/10.71068/JEEJB43>

Sun, Z. (2025). Determining human resource management key indicators and their impact on organizational performance using deep reinforcement learning. *Scientific Reports*, 15(1), 1-21. <https://doi.org/10.1038/S41598-025-86910-2;SUBJMETA>

Vranakova, N., Gyurak, Z., & Santava, E. (2024). Incorporation of Controlling into the Organizational Structures of Industrial Enterprises. *Administrative Sciences 2024, Vol. 14, Page 321*, 14(12), 321. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI14120321>

Weber, M., Pedell, B., & Rötzel, P. (2024). Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*, 35(4), 563-620. <https://doi.org/10.1007/S00187-024-00385-2/TABLES/8>

Zanin, A., Vecchia, L., Wernke, R., Santos, E., & Santos, L. (2023). Evaluación de control de gestión en una cooperativa de crédito. *Contabilidad y Negocios*, 18(35), 179-202. <https://doi.org/10.18800/CONTABILIDAD.202301.003>