

# El control estratégico

## Lo que no debemos obviar

*Remberto Naranjo Pérez,<sup>1</sup>  
María Antonieta Mesa Espinosa,<sup>2</sup>  
José Solera Salas,<sup>3</sup>*

*A partir del análisis de enfoques de importantes autores sobre el tema, se ofrecen elementos esenciales por tenerse en cuenta a la hora de diseñar un sistema de control estratégico en una organización.*

### Palabras clave

Control estratégico, controlador de las personas, nivel de control, factores e indicadores críticos, monitoreo estratégico del entorno.

### Resumen

A partir del análisis de enfoques de importantes autores sobre el tema, se ofrecen elementos esenciales por tenerse en cuenta a la hora de diseñar un sistema de control estratégico en una organización.

El control, en su estrecho vínculo con la planeación, se ha visto obligado a evolucionar en la misma medida en que han evolucionado los sistemas de planificación hasta llegar a la Dirección Estratégica. En esta evolución la Dirección Estratégica se ha nutrido de elementos

importantes de modelos de planeación precedentes, como son la DPO y la Planeación Estratégica. Resulta evidente que esta misma situación le ocurra al control estratégico, apareciendo en su concepción elementos de sistemas de control tradicionales o de gestión, que incorporan aquellos que marcan sus diferencias y superioridad respecto a los anteriores.

En tal sentido, se pretende brindar elementos importantes que a nuestro juicio resultan vitales a la hora de diseñar un sistema de control estratégico.

De la misma forma que se requiere de voluntad estratégica para aplicar la Dirección Estratégica, también resulta importante contar con voluntad para controlar estratégicamente, lo cual requiere de controladores estratégicos. Ansoff considera que “desde el punto de vista estratégico, el rendimiento

1. M.sc. Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. Profesor de Estrategia y Dirección. Correo electrónico: [pfc\\_rnaranjo@economia.unica.cu](mailto:pfc_rnaranjo@economia.unica.cu)
2. M.sc. Profesora de Estrategia y Dirección de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. Correo electrónico: [pfc\\_rnaranjo@economia.unica.cu](mailto:pfc_rnaranjo@economia.unica.cu)
3. MBA. Director Administrativo de la Sede del Instituto Tecnológico de Costa Rica en San Carlos. Correo electrónico: [jsolera@itcr.ac.cr](mailto:jsolera@itcr.ac.cr)

histórico es mucho menos importante que las expectativas futuras”; de estas expectativas futuras se encarga el controlador estratégico. También señala que a diferencia del control de operaciones, el control estratégico se basa en cálculos dudosos, y en ocasiones poco precisos, y no resultados concretos, por lo tanto, un empresario debe representar el papel de controlador estratégico, ya que no solo fomentará la toma de riesgos empresariales, sino que también participará en ella. El controlador estratégico debe ser un gerente orientado tenazmente hacia el cambio.

Pudiéramos considerar entonces que el éxito en la aplicación de un sistema de control estratégico está determinado en gran medida por la existencia de controladores estratégicos.

El control estratégico en sus vínculos no solo con los directivos, sino con todos los integrantes de la organización, y a diferencia del control de gestión y otras formas tradicionales, deberá incidir en el comportamiento de las personas.

“El control estratégico debe proporcionar las herramientas de control, que permitan traducir las grandes estrategias de la organización, en los comportamientos operativos de cada uno, a través de la elección apropiada de reglas...”

Johnson y Scholes reportan que “a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico”, y sugieren útil considerar los sistemas de control de acuerdo con dos grandes categorías.

- Sistemas de información y medición. Integrado, esencialmente, por una gama de indicadores de *performance* cuantitativos y cualitativos relacionados con los propósitos identificados en su plan estratégico.
- Sistemas que regulan el comportamiento de las personas más que

la medición del resultado final de sus esfuerzos. Los sistemas de recompensa son ejemplos de estos.

En cuanto a los sistemas que regulan el comportamiento de las personas, afirman que “el control de la implantación estratégica no se realiza exclusivamente a través de sistemas de información y mediciones. El diseño de los sistemas de retribución es también un elemento clave en la creación de un clima de cambio estratégico. Es necesario decidir cuáles son las cuestiones más importantes que debemos considerar en el sistema de retribución, con el propósito de influir en el comportamiento de las personas que integran la organización. Los sistemas de retribución, asimismo, son importantes debido a su impacto simbólico, ya que son una señal visible de los tipos de comportamiento que se han de fomentar en la organización.”

Ansoff, al referirse al control estratégico, también sugiere la existencia del sistema de recompensas a partir de indicadores que estimulen el fomento de la toma de riesgos, el espíritu emprendedor, la innovación y el trabajo estratégico creativo y la tolerancia, ante ciertos fracasos en estos tipos de comportamientos.

Resulta también de interés lo planteado por Ballvé, al asegurar que la potencia de un sistema de mediciones puede ser mayor en la medida en que sirva no solo para diagnosticar y compartir información, sino, también, para que las personas que la reciban sean “empujadas” a actuar a partir de estas, o sea, que ayude “a cambiar conductas”.

Como se puede apreciar el control estratégico en su relación con el factor humano, presenta dos dimensiones: una, donde el hombre, mediante voluntades de controlador estratégico, garantiza su aplicación hasta las últimas consecuencias, y otra, cuando el control estratégico, mediante sus sistemas de medición, información y retribución,

*El control estratégico en sus vínculos no solo con los directivos, sino con todos los integrantes de la organización, y a diferencia del control de gestión y otras formas tradicionales, deberá incidir en el comportamiento de las personas.*

incide en el comportamiento deseado de las personas, acorde a los propósitos estratégicos y valores deseados.

Existe una alta responsabilidad entonces para los controladores estratégicos por el diseño y aplicación de forma acertada de los sistemas que integran el control estratégico, responsabilidad que deberá estar compartida a lo largo de toda la estructura organizativa.

Son numerosos los autores que se refieren a la necesidad de delimitar responsabilidades en el proceso de control, resultando categórico lo señalado por Johnson y Scholes, al reconocer que “el control estratégico requiere que las organizaciones establezcan una clara comprensión de cómo se divide la responsabilidad estratégica entre los diferentes niveles organizativos de la organización, precisándose que existen algunas líneas directrices generales para diseñar sistemas de control estratégicos, entre las que se encuentran:

- Distinguir los distintos niveles de control. Se ha sugerido que el control debe llevarse a cabo en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Al referirse al nivel estratégico, considera que la alta dirección deberá ocuparse de: definir las políticas clave; asignar recursos a los niveles inferiores, como medio clave para influir en el equilibrio de la organización; valoración del desempeño de los niveles inferiores de la estructura organizativa. Para concluir, afirmando que todas las demás tareas son candidatas a ser descentralizadas.
- Crear centros de responsabilidad. La complejidad del cambio estratégico normalmente requiere la subdivisión del control dentro de la organización, resultando importante que las personas entiendan claramente lo que se espera de ellas. Esto implica

otorgar autoridad a estos centros de responsabilidad para diseñar y ejecutar el proceso de control sobre la base de indicadores negociados y no impuestos. Refiriéndose a esta problemática, Menguzato y Renau consideran que un control detallado y puntilloso, coexistiendo con un estilo de dirección descentralizado, servirá de muy poco, dado el escaso interés de los directivos por una supervivencia intensa, y se haría rápidamente insoportable para las personas sometidas a este control, e incluso induciría comportamientos negativos.

No puede haber un modo de control que no sea concertado y aceptado, porque una parte esencial de cada comportamiento se convierte en incontrolable. Para esto se exigen herramientas de informaciones eficaces y reconocidas por todos.

Por lo tanto, uno de los elementos que debiera resultar de interés para el control estratégico es la información.

Dado que la función de control se ejerce a varios niveles organizativos y sobre el proceso de formulación y ejecución de las estrategias, una de las consecuencias del control será la de lograr una mayor coordinación entre las personas que realizan las acciones para llevar a término el proceso mencionado. Esta coordinación se alcanza mediante las oportunas sugerencias de acciones correctoras (Menguzato y Renau).

Por su parte, Stoner y Freeman reportan que el sistema de información de una organización debe suministrar información a tres niveles de responsabilidad: control operativo, control administrativo y planeación estratégica. Estas tres categorías se conciben en función de las actividades que tienen lugar en distintos niveles de la jerarquía administrativa (primera línea, mandos medios y alta dirección).

- Control operativo: Un sistema de información administrativa para el control operacional debe proporcionar información muy precisa y detallada en forma diaria o semanal.
- Administración de mandos medios: Los ejecutivos de mandos medios se ocupan del desempeño actual y futuro de sus unidades. Por lo tanto, necesitarán información sobre asuntos importantes que las afecten. Así, el tipo de información que requieren los administradores de mandos medios consta en agregar datos internos de la organización, así como de las fuentes externas de la organización.
- Alta dirección: A los administradores de la alta dirección, el sistema de información debe suministrarles información destinada al control administrativo y a la planeación estratégica. Para la planeación estratégica, adquieren importancia fundamental las fuentes externas de información. Sin embargo, para las funciones del control administrativo, las fuentes de información han de ser a la vez internas y externas, sobre la base de indicadores relevantes y con intervalos muy superiores a los dos niveles anteriores.

Resulta obvio la siguiente interrogante: ¿Sobre qué basar la información?

El gerente estratégico posee las habilidades para identificar el menor número de variables en un problema complejo y desconocido, las cuales son importantes para lograr el éxito. En este caso, se hace referencia a los factores de éxito clave, los cuales deben servir de base para el establecimiento de indicadores que guían las acciones en el proceso de control estratégico. Este enfoque es ampliamente reconocido por diversos autores.

Lorino 1995 considera que el punto de partida para concebir el sistema de control, será el conocimiento de los factores clave de éxito (FCE).

Esto puede conseguirse en cuatro etapas. Las tres primeras para identificar las actividades críticas (las actividades que desempeñan un papel significativo para la realización de los FCE. La cuarta etapa para realizar la eficiencia de las actividades críticas e identifican sus principales causas, los principales “inductores de eficiencia”:

- La primera etapa consiste en recopilar las actividades que participan en la elaboración de la de la salida que concierne al FCE. Es decir, determinar el proceso correspondiente.
- La segunda etapa consiste en determinar, entre las actividades del proceso, cuáles son las actividades “efectivas”.
- La tercera etapa consiste en ir más lejos en la selección de actividades, teniendo solamente en cuenta, entre las actividades efectivas para el FCE, las “significativas”. Es decir, las que tienen mayor influencia.
- El análisis de la eficiencia es la cuarta etapa.

El análisis de la eficiencia de la actividad implica la búsqueda de las causas; es decir, los factores que influyen sobre la eficiencia de esta actividad. A estos factores causales les denomina inductores de eficiencia, y según el autor citado, constituyen la base de los planes de acción para el progreso continuo en el despliegue de la estrategia, o sea, la base de los indicadores de control.

Por su parte, Koontz y Weihrich, afirman que “el control eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes. También

*Como se puede apreciar, un momento importante a la hora de diseñar e implantar el control estratégico, deberá estar orientado al monitoreo estratégico del entorno.*

Stoner y Freeman consideran que es importante determinar los puntos críticos del sistema, donde se realizará el seguimiento o se obtendrá información. Si tales puntos estratégicos de control pueden localizarse, se reducirá de manera considerable la cantidad de información que es preciso reunir o evaluar.

La selección de actividades o indicadores críticos a partir de los FCE no solo orienta el control estratégico hacia lo trascendental, sino, también, simplifica de manera significativa, la información que se debe generar, la cual se centrará alrededor de lo verdaderamente exitoso.

Hasta aquí hemos analizado cómo el sistema de control estratégico, en su diseño e implantación establece vínculos con determinados factores indispensables por considerar como con su relación con la estrategia, con los directivos y personas, con la estructura organizativa y la asignación de responsabilidades, con la información y con los FCE, dados estos factores esencialmente internos en la organización. Se impone la necesidad de analizar las relaciones o vínculos del control estratégico con el ambiente externo o interno, como uno de los factores que lo distinguen de sistemas de controles precedentes.

Ansoff (1998), al analizar los vínculos del control estratégico con el entorno, considera que “la región de incertidumbre acorde a las diversiones de turbulencia para el control estratégico, con el fin de revisar o abandonar para dar respuestas efectivas a la evolución de dicho ambiente”. En este mismo sentido, se refieren Koontz y Weihrich, cuando apuntan que “mediante el uso del control estratégico se obtienen conocimientos no solo sobre desempeño organizacional sino también del siempre cambiante medio, al estar supervisándolo; mientras que Stoner y Freeman plantean que “el cambio forma parte inevitable del

entorno de cualquier organización y que la función de control ayuda a detectar los cambios que están afectando y permite controlar las consiguientes oportunidades o amenazas”.

Menguzato y Renau se refieren ampliamente a este aspecto y consideran que “la función de control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por tanto sometida a las perturbaciones del entorno”, apuntando además que “dada la existencia de un entorno turbulento, que requiere un alto grado de flexibilidad tanto en el proceso de formulación de estrategia como es el de implementación de esta, hace obligatorio que el sistema de control revista también un carácter flexible.

Estos mismos autores también reconocen que el control estratégico está integrado por un conjunto de subsistemas de control, entre los que se encuentra el control de vigilancia, el cual tiene como misión escrutar el entorno, a fin de detectar aquellos cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno.

Como se puede apreciar, un momento importante a la hora de diseñar e implantar el control estratégico, deberá estar orientado al monitoreo estratégico del entorno.

## Conclusiones

Ofrecer información relevante del entorno, formar controladores estratégicos, responsabilizar a los diferentes niveles organizativos acerca del proceso de control basado en factores e indicadores críticos y contribuir a comportamientos deseados dentro de la organización, son requisitos básicos de un efectivo sistema de control estratégico, el cual, más que controlar, deberá, ante todo, comunicar la estrategia hacia todos los miembros de la organización.

## Bibliografía

Ansoff H., Igor. *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Editorial Pearson Educación. México.1998.

Ballvé M., Alberto. *Tablero de Control. Organizando información para crear valor*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 2000.

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. *Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. Editorial Prentice Hall. Madrid. 1997.

Menguzato, Martina y Renau, Juan José. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Ariel. Barcelona. 1991.

Lorino, Philippe. *El Control de Gestión Estratégico*. Editorial Alfaomega. México, D.F.. 1995.

Stoner, James A.F. y Freeman R., Edward. *Administración*. Editorial Prentice Hall, S.A. México. 1992.