

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/275381227>

La implementación de la estrategia y el control estratégico: un análisis integrado

Article in *Revista de Economia e Administração* · October 2007

DOI: 10.11132/rea.2002.171

CITATIONS

11

READS

15,904

3 authors:



Eduardo Damião da Silva

Pontifical Catholic University of Paraná

68 PUBLICATIONS 334 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Wesley Vieira Silva

Federal University of Alagoas

304 PUBLICATIONS 1,947 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Jansen Maia Del Corso

Pontifical Catholic University of Paraná

55 PUBLICATIONS 247 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EL CONTROL ESTRATÉGICO: UN ANÁLISIS INTEGRADO

Autoria: Eduardo Damião da Silva

RESUMEN

Este trabajo tiene como preocupación fundamental aclarar los principales conceptos necesarios para la comprensión de las relaciones de los siguientes procesos: la estrategia y el proceso estratégico (formulación e implementación estratégica); las barreras al proceso de implementación estratégica y el control estratégico. Después del análisis de la discusión de estos conceptos, vamos a arriesgarnos a establecer una relación entre tres grupos de variables: las características de la estrategia (MINTZBERG, 1993, 1994), las barreras a la implementación estratégica (KAPLAN y NORTON, 1997) y los niveles de control (SIMONS, 1995a). Éstos grupos de variables fueron traducidos en teorías y serán presentados en este trabajo. La relación de los tres grupos de variables y las constataciones teóricas, hechas en este trabajo nos permitirá sugerir, o considerar, que la utilización eficiente de los mecanismos de control de cada nivel de control de Simons (1995a), es capaz de eliminar las barreras a la implementación estratégica identificadas por Kaplan y Norton (1997), facilitando el flujo del proceso de implementación estratégica.

1 INTRODUCCIÓN

El cambio, a través de la innovación es una necesidad cada vez más presente en la realidad de las organizaciones. Las empresas preocupadas en garantizar su supervivencia dedican un esfuerzo cada vez más intenso en implementar procesos innovadores. El proceso estratégico (formulación e implementación de estrategias) es el procedimiento más común desarrollado por las organizaciones con la finalidad de transformar en realidad las innovaciones que serán capaces de orientar la empresa hacia un desarrollo sostenido. El control estratégico es la opción encontrada para posibilitar el mantenimiento de la organización en la función de dirigir su propio futuro. La empresa exitosa en este proceso, es aquella que, además de desarrollar alternativas estratégicas inteligentes, es competente y creativa lo suficiente para superar las barreras que surgen al proceso de implementación estratégica. Este trabajo tiene como preocupación fundamental aclarar los principales conceptos necesarios para la comprensión de las relaciones de estos procesos, es decir, la estrategia y el proceso estratégico (formulación e implementación estratégica), las barreras al proceso de implementación estratégica y el control estratégico.

Por eso, será identificado un concepto de estrategia, siguiendo la orientación de autores como Quinn (1980), Andrews (1977), Schendel (1978), Chandler (1962) entre otros, que han sido juzgados adecuados para este estudio. En ese concepto serán identificadas la presencia de cuatro características, basado en las definiciones de Mintzberg (1993, 1994). Es decir, el concepto definido puede presentar aspectos de la estrategia, de forma complementaria, como una perspectiva, como una posición, como un plan o como una pauta de acción. Serán discutidos también las principales barreras que pueden aparecer en ese proceso de implementación. Por último serán presentadas y discutidas las opciones de control del proceso estratégico.

Después del análisis de la discusión de estos conceptos, vamos a arriesgarnos a establecer una relación entre tres grupos de variables, fundamentadas por tres investigaciones empíricas: las características de la estrategia (MINTZBERG, 1993, 1994), las barreras a la

implementación estratégica (KAPLAN, 1997) y los niveles de control (SIMONS, 1995a). Estos grupos de variables fueron traducidos en teorías y serán presentados en este trabajo. La finalidad del establecimiento de esta relación es identificar la posibilidad de comprobar, a través de la contrastación entre ellas, si la prescripción del modelo de los niveles de control de Simons (1995a), como una herramienta de gestión, es capaz de hacer que los directivos piensen lo suficiente sobre el proceso estratégico, para lograr que pongan en práctica acciones y mecanismos (sugeridas por el modelo) que faciliten la superación de las barreras del proceso de implementación estratégico, identificadas en el estudio de Kaplan (1997).

2. LA ESTRATEGIA

La definición de estrategia determinada en este trabajo es la siguiente: **la estrategia es el conjunto formado por la misión, visión, los objetivos a largo plazo, metas a corto plazo, políticas, programas de acciones, establecidos dentro de una secuencia coherente y la asignación de recursos correspondientes a cada programa, definidos por una organización.** Esta definición está basada en estudios presentados por Quinn (1980), Andrews (1977), Schendel (1978), Chandler (1962), se considera en ella la presencia de las cuatro características desarrolladas por Mintzberg (1993, 1994), que son la identificación de la estrategia como un plan, una pauta de acción, una posición y una perspectiva.

Con el objeto de facilitar la comprensión de esta definición, pasaremos a definir cada uno de los elementos que la componen:

- **Misión:** es la declaración que determina la finalidad de la existencia de la organización, está relacionada con las necesidades sociales que la organización se propone atender.

- **Visión:** es la determinación de la situación futura, en el largo plazo, que la organización desea ocupar, como por ejemplo el deseo de ser líder del mercado en el que actúa, en un determinado periodo de tiempo (largo plazo, en general).

- **Objetivos a largo plazo:** es la determinación de lo que la organización desea lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. Comprende los objetivos organizativos generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de orientarse (QUINN, 1980).

- **Metas a corto plazo:** son objetivos específicos a corto plazo, menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizativas (QUINN, 1980).

- **Políticas:** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción estratégica. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan con las metas (también llamadas objetivos específicos) (QUINN, 1980).

- **Programas de acción:** es la determinación, paso a paso, de la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo serán logrados los objetivos, dentro de los límites establecidos por las políticas (QUINN, 1980).

- **Asignación de recursos:** es la determinación de los recursos necesarios para garantizar la realización de los programas de acción, vinculados a las metas y objetivos estratégicos. Esta asignación debe ser realizada a través de la elaboración de un presupuesto.

Este concepto de estrategia, al que hemos llegado por el análisis de sus elementos, tal como han sido presentados anteriormente, será el concepto adoptado en este trabajo. Por lo tanto, a partir de este punto, el término estrategia, aplicado como sustantivo, debe ser entendido como el conjunto formado por la misión, visión, los objetivos a largo plazo, metas a corto plazo, políticas, programas de acciones, establecidos dentro de una

secuencia coherente y la asignación de recursos correspondientes a cada programa, definidos por una organización.

Éste concepto de estrategia puede ser relacionado con las definiciones de Mintzberg (1994), una vez que ellas, en este trabajo, como hace Baruel (1998), no son consideradas como conceptos independientes de estrategia, sino como las características, o elementos, que pueden formar parte de una estrategia. Por eso, se considera que el concepto de estrategia definido puede tener las siguientes características:

- ser una **perspectiva** que busca compartir creencias, valores y normas en un contexto colectivo. Esto puede darse a través de la declaración de misión y visión;
- ser un **patrón (una pauta)** de comportamiento en las acciones realizadas, que buscan proporcionar una convergencia, alcanzando una consistencia en el comportamiento, a través de la orientación producida por la perspectiva creada. Este patrón es frecuentemente creado por iniciativas espontáneas de los empleados, motivados por la perspectiva (creencias, valores) compartida (MINTZBERG, 1993).
- ser un **plan**, formado por las intenciones de acciones conscientes que tienen la finalidad de lograr los objetivos y metas definidos por la organización. Estas acciones conscientes e intencionales también deben proporcionar una convergencia en el sentido de orientar a la organización para la consecución de los objetivos principales y el cumplimiento de la misión y visión.
- ser una **posición** en la medida en que las políticas y programas de acción pueden definir algunas maneras de competir de la empresa en un determinado mercado, especificado por los objetivos principales.

Esta clasificación de Mintzberg es el resultado de observaciones y estudios empíricos sobre como se desarrolla el proceso estratégico en grandes empresas de diversos sectores de actuación, tratado por el autor en diversas de sus publicaciones y algunas de ellas citadas anteriormente, en este trabajo. Mintzberg presenta sus ideas sobre el proceso de formulación de la estrategia en varias obras, como por ejemplo en las relacionadas abajo:

- ***Patterns in Strategy Formation***, publicada en la “Management Science”, n° 9, 1978.
- ***Crafting Strategy***, publicada en la “Harvard Business Review”, de july/august de 1987.
- ***Of Strategies, Deliberate and Emergent***, publicada en la “Strategic management Journal”, 1985.
- ***Strategy Formation: Schools of Thought***, publicado en el “Perspectives on Strategic Management”, 1990.

En trabajos como éstos, Mintzberg presenta la existencia de la estrategia intencional y emergente, y como combinación de estos dos tipos están las estrategias realizadas. Basado en estas ideas, Mintzberg considera la dificultad de definir la estrategia de una forma específica y limitada, por eso elabora algunas definiciones que pueden facilitar la identificación de la estrategia y, según él, disminuir la confusión que existe acerca del término estrategia. Estas definiciones de Mintzberg, presentadas anteriormente, están expuestas en obras como:

- ***Los cinco Ps de la estrategia***, publicado en la “California Management Review”, (octubre de 1987).
- ***The Rise and Fall of Strategic Planning***, publicado por la Prentice Hall en 1994.

3. LAS BARRERAS AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

El estudio sobre las barreras al proceso de implementación estratégica realizado por Kaplan y Norton (1997), que condujo a la identificación de cuatro barreras principales con las que se enfrentan los directivos, es resultado de una investigación realizada con la Business Intelligence, una empresa que organiza eventos en el Reino Unido. Consistió en una investigación de opinión sobre las prácticas gerenciales relacionadas con los sistemas de medición y gestión de desempeño. La investigación tenía como finalidad saber cómo las empresas estaban gerenciando los cuatro componentes de un sistema de gestión estratégica: traducción de la visión en un entendimiento compartido e identidad de propósitos; comunicación de la estrategia y su asociación con la medición de desempeño; planificación y establecimiento de metas, y *feedback* y análisis de desempeño en relación a la estrategia. Fueron recibidas respuestas de más de cien (100) directivos. Las constataciones ofrecieron evidencias cuantitativas sobre la existencia de las siguientes barreras a la implementación de la estrategia: visiones y estrategias no ejecutables; estrategias no asociadas a las metas de departamentos, equipos e individuos; estrategias no asociadas a la distribución de recursos a largo y corto plazo; y *feedback* táctico, no estratégico. Estas barreras, con el objetivo de aclarar mejor las dificultades que ofrecen, fueron denominadas en este trabajo de la siguiente forma: falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa; falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico; falta de coherencia de la planificación estratégica; y falta de *feedback* interactivo.

3.1 Falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa

La primera barrera a la implementación estratégica, según Kaplan y Norton (1997), ocurre cuando la empresa no consigue traducir su misión, visión y sus acciones estratégicas de forma comprensible y factible. Cuando existen divergencias fundamentales entre la manera como las nobles declaraciones de visión y misión son traducidas en acciones, la consecuencia es la fragmentación y la suboptimización de las iniciativas. El ejecutivo principal y su equipo no conseguían llegar a un consenso respecto a lo que la misión, visión y objetivos realmente significan. En la falta de consenso y transparencia, los diversos grupos siguen agendas diferentes – calidad, mejora continua, reingeniería, empowerment – según sus propias interpretaciones de misión, visión y objetivos. Sus iniciativas no son integradas ni acumulativas, ya que no están asociadas de forma coherente a una estrategia global.

Kaplan y Norton (1997) continúan diciendo que a pesar de que su investigación revela que un 59% de los equipos de alta dirección creen saber como implementar la visión, sólo un 7% de los gerentes de nivel medio y de los empleados lo sabían. Para Kaplan y Norton (1997) esa constatación corrobora la observación de Senge de que, incluso para los líderes que tienen una clara visión, faltan mecanismos para que su visión sea compartida por todos los empleados de la empresa en términos que la hagan ejecutable.

Se interpreta esta barrera como la falta de creación de una perspectiva para la organización, o sea, la falta de percepción de la finalidad de la organización y su relación con el mundo externo, y, consecuentemente, la incapacidad de generar una acción colectiva en busca de una misión común. Esto se da por falta de una comunicación adecuada y eficiente, según Kaplan y Norton (1997).

Esta barrera puede ser relacionada con la característica de la estrategia, presentada por Mintzberg (1994), que considera la estrategia como una perspectiva. Se puede decir que esta barrera dificulta la fluidez de esta característica de la estrategia por la organización.

3.2 Falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico

Para Kaplan y Norton (1997), la segunda barrera surge cuando las exigencias del largo plazo de la estrategia de la empresa no son traducidas en metas para los departamentos, equipos e individuos. En ese caso, la preocupación de los departamentos continúa siendo el cumplimiento de los presupuestos financieros establecidos como parte del proceso tradicional de control gerencial. Y los equipos e individuos integrantes de los departamentos tienen sus metas vinculadas a la consecución de objetivos departamentales tácticos y a corto plazo, en detrimento de la creación de capacidades que permitan la realización de metas estratégicas a plazos más largos. Esa barrera quizás pueda ser atribuida al hecho de que los directivos de recursos humanos no actúan como facilitadores en la creación de una relación coherente entre las metas de los individuos y equipos, y los objetivos de la organización.

En la investigación de Kaplan y Norton (1997), los entrevistados relataron que la remuneración de un 74% de sus altos directivos estaba vinculada a las metas anuales de la empresa. Menos de un tercio, sin embargo, declaró que la remuneración variable estaba de alguna forma vinculada a las metas estratégicas a largo plazo. En niveles inferiores, la falta de coherencia entre las metas y la remuneración variable era aún más significativa. Menos del 10% de los gerentes de nivel medio y empleados tenían una remuneración variable vinculada a una acción estratégica a largo plazo. Dada esa incongruencia, no nos debe sorprender que las empresas tengan dificultades en dirigir la atención de sus empleados hacia la implementación de estrategias, por más bien concebidas y formuladas que estén. El sistema de incentivos, asociado a las medidas financieras a corto plazo, refuerza formas tradicionales de hacer negocios.

Se interpreta esta barrera como la falta de interrelación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico. La posición estratégica de la empresa (contenido estratégico), definida a través de los objetivos a largo plazo, después de un análisis del entorno macro y microeconómico de la empresa, no está siendo traducida en metas para los departamentos, equipos e individuos, que es el ámbito del proceso estratégico.

Esta barrera puede ser relacionada con la característica de la estrategia, presentada por Mintzberg (1994), que considera la estrategia como una posición. Esta barrera dificulta la fluidez de la posición estratégica, como característica de la estrategia, por la organización.

3.3 Falta de coherencia de la planificación estratégica y de la asignación de recursos

Según Kaplan y Norton (1997), otra de las barreras que pueden tener la implementación de la estrategia es la falta de correspondencia entre los programas de acción y la asignación de recursos a las prioridades estratégicas a largo plazo. Actualmente, muchas organizaciones realizan mediante procesos separados la planificación estratégica y el presupuesto (anual) a corto plazo. La consecuencia es que los fondos y las asignaciones de capital raramente están relacionados con las prioridades estratégicas. Las grandes iniciativas – como la reingeniería – son definidas con poco sentido de prioridad o impacto estratégico, y las revisiones mensuales y trimestrales se preocupan de explicar las divergencias entre las operaciones reales y las operaciones previstas y no el progreso de las metas estratégicas. El fallo en este caso puede ser atribuido conjuntamente a los directivos de planificación estratégica y financiera por no ver la necesidad de integrar sus iniciativas, prefiriendo el cumplimiento de sus agendas funcionales independientes.

Se interpreta esta barrera como la falta de coherencia de la planificación estratégica y de la asignación de recursos. En este caso existe un plan, pero no un plan

estratégico. Plan significa intencionalidad y plan estratégico significa intencionalidad del proceso, que debe mantener la coherencia a lo largo de todo el proceso.

Esta barrera puede ser relacionada con la característica de la estrategia, presentada por Mintzberg (1994), que considera la estrategia como un plan. Se puede decir que esta barrera dificulta la fluidez de la característica de la estrategia como un plan por la organización.

3.4 Falta de *feedback* interactivo

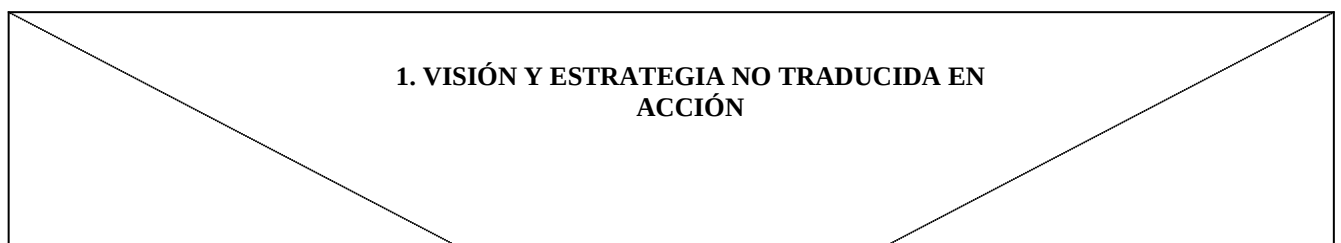
Para Kaplan y Norton (1997), la última barrera a la implementación de la estrategia puede ser la falta de *feedback* sobre cómo la estrategia está siendo implementada, y sus resultados. La mayoría de los sistemas gerenciales de hoy se preocupa con el *feedback* sólo sobre el desempeño operacional a corto plazo y la mayor parte de ese *feedback* está relacionado con las medidas financieras, para lo cual normalmente establece una comparación entre los resultados reales y los presupuestos mensuales y trimestrales. Se dedica poco o ningún tiempo al examen de los indicadores de la implementación y del éxito de las acciones estratégicas. La investigación de Kaplan reveló que un 45% de las empresas no dedicaban ningún tiempo en las reuniones periódicas de análisis de trabajo a revisar las acciones estratégicas ni a tomar decisiones relacionadas con ella, bajo la responsabilidad del director de los sistemas de información, pero sí a los procesos de análisis táctico, organizados y conducidos por el director financiero. La consecuencia es que las empresas no aplican los medios adecuados para obtener *feedback* sobre su estrategia. Y sin *feedback*, no saben como testar y aprender de la estrategia en la práctica.

Se interpreta esta barrera como la falta de interacción entre los niveles de la organización. Esta interacción es necesaria para que sea posible verificar si las acciones intencionales propuestas o impuestas por los planes estratégicos están siendo ejecutadas o no. En caso de que no estén siendo cumplidas, ¿cuáles podrían ser las acciones que están generando los resultados financieros y operacionales? Éstas pueden ser acciones nuevas que están emergiendo espontáneamente o que se correspondan con un patrón, una constancia de conducta que persiste ser ejecutada contra las acciones intencionales impuestas, pero que genera resultados interesantes para la empresa a corto plazo.

La contrastación entre las acciones intencionales de los planes estratégicos y las acciones emergentes o la persistencia en la conducta, podría generar un aprendizaje para la organización, que sería importante para corregir la orientación seguida y mejorar planes futuros.

Esta barrera puede ser relacionada con la característica de la estrategia, presentada por Mintzberg (1994), que considera la estrategia como un patrón (una pauta). Esta barrera dificulta la fluidez de esta característica de la estrategia por la organización, por el hecho de dificultar los cambios sugeridos por las acciones emergentes.

FIGURA 1 – LAS CUATRO BARRERAS A LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA





Fuente: (KAPLAN y NORTON, 1997, p. 201).

4. LOS NIVELES DE CONTROL

El estudio sobre los niveles de control, realizado por Simons (1994, 1995a), es resultado de una investigación longitudinal de 10 (diez) nuevos *top manager*, durante un período de 18 meses, en el cual se confirmó la utilización de algunos mecanismos de control relacionados con cada uno de los niveles de control (ver Figura 2). La aplicación de estos mecanismos han facilitado el desarrollo de algunos procesos de cambio, comprobando la coherencia de la clasificación de Simons (1994, 1995a) del control en determinados niveles con el proceso de cambio organizativo.

Simons (1995a) explica que los diez *managers* y sus organizaciones fueron estudiados de forma detallada. El tamaño y naturaleza de las organizaciones estudiadas, variaban significativamente, pero la manera en la que cada *manager* utilizaba los niveles de control para dirigir los cambios fueron muy similares.

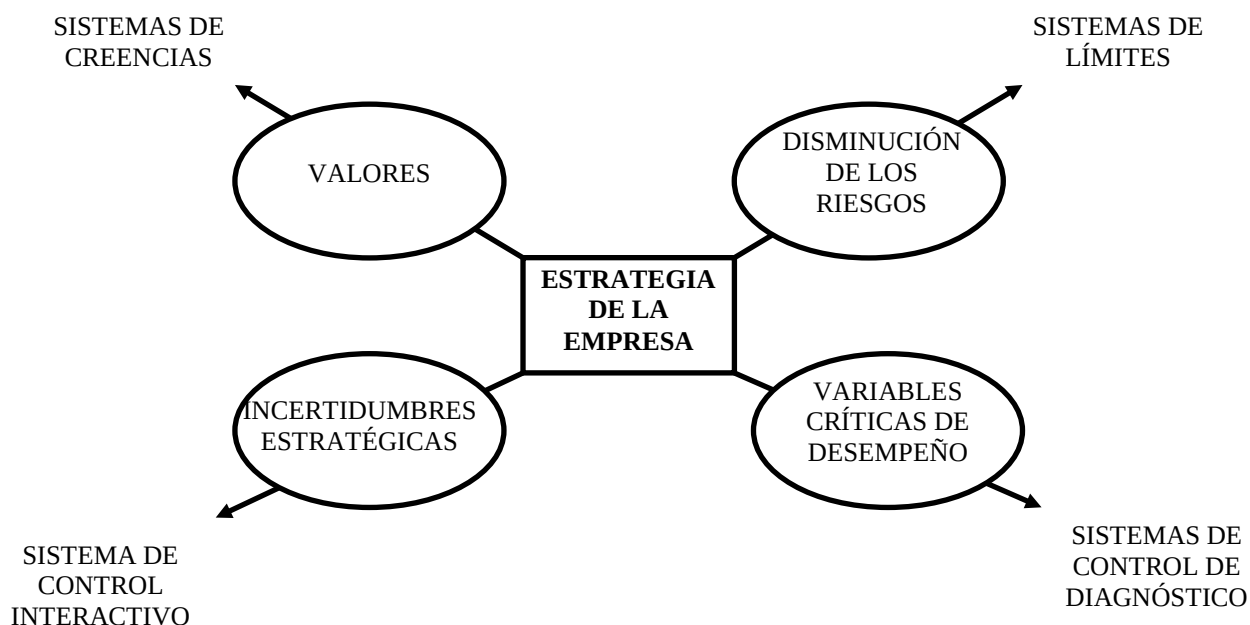
La investigación acompañó a los diez *managers* durante los 18 primeros meses de ejercicio del cargo. Cada *manager* acordó ser entrevistado y proveer datos en intervalos de cuatro meses sobre documentos de sus agendas de trabajo, planes de acción, y utilización de sistemas formales. Los subordinados también fueron entrevistados para ayudar en la interpretación de la naturaleza y magnitud de los cambios. Fueron recogidos datos sobre el *background* del personal, experiencia, y los motivos del éxito. Fueron reunidas copias de documentos formales, relatando la planificación y sistemas de control. Fueron también reunidos los datos públicos durante el periodo, incluyendo coberturas de publicaciones, relatos de analistas, y relatos anuales (SIMONS, 1995a). Durante el periodo de los 18 meses, los *managers* y sus subordinados fueron requeridos repetidamente para describir cómo y por qué los sistemas de control formales fueron utilizados.

La Figura 2, resume la visión de Simons (1995a) sobre los niveles de control de las organizaciones. Se considera la estrategia de la empresa el corazón del sistema, pues es quien define como la empresa compete y su posición con relación a su competencia. En un segundo nivel son introducidos cuatro constructos claves que deben ser analizados y comprendidos para el éxito de la implementación de la estrategia de la empresa: valores, disminución de los riesgos, incertidumbres estratégicas y variables críticas de desempeño.

Cada constructo es controlado por un diferente sistema, o nivel, cuya utilización posee diferentes implicaciones. Estos niveles son:

- a) Sistemas de creencias, utilizado para inspirar y dirigir las investigaciones de nuevas oportunidades;
- b) Sistemas de límites, utilizados para establecer límites sobre la investigación de oportunidades;
- c) Sistemas de control de diagnóstico, utilizado para motivar, supervisar y recompensar el alcance de metas específicas; y
- d) Sistemas de control interactivo, utilizado para estimular el aprendizaje organizativo y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

FIGURA 2 - VARIABLES CLAVES EN EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



Fuente: (SIMONS, 1995a, p. 7)

5 CONTRATACIÓN DE LAS TEORÍAS: UN ANÁLISIS INTEGRADO

Partiendo, entonces, de la premisa de que estas investigaciones están suficientemente comprobadas empíricamente, es posible buscar la relación entre ellas con la finalidad de verificar la aplicabilidad del modelo de Simons (1994, 1995a) como una prescripción para la implementación estratégica. La Figura 03 presenta las relaciones que serán analizadas a continuación.

Analizando inicialmente la relación vertical de la Figura 03 (los tres grupos de variables) se percibe que la primera columna muestra que el flujo de la estrategia por la organización, tal como fue definida en este estudio, proporciona algunas características que

son complementarias entre sí. Cada característica añade elementos importantes a la comprensión de la estrategia. Mediante el uso y la explicación de distintas características que la estrategia puede presentar en las organizaciones, será posible disminuir la confusión y enriquecer nuestra capacidad de comprender y manejar los procesos mediante los que la estrategia se desarrolla. La comprensión y manejo eficiente de cada una de esas características, así como de sus relaciones entre sí, es considerada como la condición fundamental para el dominio de la estrategia global de la organización.

FIGURA 03 – CARACTERÍSTICAS, BARRERAS Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Clasificación de las teorías sobre el proceso estratégico (características, barreras y control)		
Característica de la estrategia, basadas en las definiciones de Mintzberg (1993, 1994)	Barreras a la implementación de la estrategia, según Kaplan y Norton (1997)	Niveles de control de la estrategia de la empresa, según Simons (, 1994, 1995a)
▪ Estrategia como perspectiva	▪ Falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de empresa	▪ Sistema de creencias
▪ Estrategia como posición	▪ Falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico	▪ Sistema de límites
▪ Estrategia como plan	▪ Falta de coherencia de la planificación estratégica y de la asignación de recursos	▪ Sistema de control de diagnóstico
▪ Estrategia como patrón de acción	▪ Falta de <i>feedback</i> interactivo	▪ Sistema de control interactivo

La segunda columna muestra las barreras al proceso de implementación estratégica, según Kaplan y Norton (1997), que revelan fuerzas que tienden a provocar una ruptura entre la formulación y la implementación, introduciendo una incoherencia entre estas dos actividades, y como ha sido visto anteriormente, la formulación y la implementación son inseparables, formando parte de un mismo proceso, que es el proceso estratégico. Cada barrera identificada por Kaplan y Norton (1997), ofrece un obstáculo para la presencia de las características de la estrategia, haciendo que pierda en coherencia, dificultando su manejo y ejecución.

La tercera columna presenta los niveles de control, según Simons (1994, 1995a), que ofrecen mecanismos de control (ver Figura 2), que proporcionan acciones que tienen como resultado el cumplimiento de cada característica de la estrategia, basadas en las definiciones de Mintzberg (1993, 1994). La ejecución de cada nivel de control hace que surjan fuerzas que tienden a neutralizar las fuerzas generadas por las barreras a la implementación, presentadas por Kaplan y Norton (1997). Una vez eliminados o reducidos los obstáculos al proceso estratégico, la estrategia alcanza coherencia y pasa a fluir con más facilidad, acompañada de sus cuatro características de forma complementaria, pudiendo ser ejecutada. Esto proporciona a la organización la conciliación entre la eficiencia, por la consecución de desempeños deseados, y eficacia, por la innovación, flexibilidad y creatividad, necesarias para el mantenimiento de ventajas competitivas y el desarrollo sostenido.

Es posible profundizar en el contraste de estas tres teorías haciendo un análisis horizontal de la Figura 3. La primera línea relaciona la estrategia como una perspectiva, con la

falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa, y el sistema de creencias.

La estrategia como una perspectiva presupone la organización como una acción colectiva en busca de una misión común. Esta idea postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento a ese grupo. La falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa representa la barrera a la construcción de una acción colectiva en busca de una misión común, y, consecuentemente, de una visión común sobre la finalidad de la organización. Los sistemas de creencias, a través de instrumentos como la declaración de la misión, declaración de la visión, credos (valores), declaración de propósitos, inspiran tanto las acciones estratégicas intencionales como las acciones estratégicas emergentes. La visión gerencial, expresada en la declaración de la misión, visión, propósitos y valores, posee la finalidad de motivar a los empleados de la organización a buscar y crear oportunidades para cumplir la misión global de la empresa. Tal como afirma Simons (1995a), los sistemas de creencias recurren a los deseos innatos de los empleados de contribuir con la finalidad de la organización.

La utilización del sistema de creencias formal, como parte de una herramienta de gestión consciente, podría hacer con que los directivos reflexionasen sobre la estrategia como una perspectiva, aplicando los instrumentos sugeridos por Simons (1994, 1995a), no para cumplir ciertas formalidades prescritas por algunos métodos de planificación que no explican la finalidad de esa acción, pero sí como un sistema consciente para crear la orientación y rapidez necesaria para fundir las acciones estratégicas intencionales y emergentes, y proporcionar un guía e inspiración para la búsqueda de oportunidades para la organización y sus individuos. De esta forma los directivos pueden entender la necesidad de la transparencia de la misión y visión, a punto de hacer un esfuerzo en el sentido de crear el consenso y entendimiento sobre esas declaraciones. Esto sugiere que este nivel de control, aplicado conscientemente, puede facilitar, por la eliminación o reducción de la primera barrera, el flujo de la estrategia como una perspectiva en la organización.

La segunda línea de la Figura 3 relaciona la estrategia como una posición, con la falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico y el sistema de límites.

La estrategia como una posición nos incita a considerar la organización en su entorno competitivo, cómo se encuentran sus posiciones estratégicas y cómo éstas posiciones están siendo protegidas para enfrentar, evitar, o vencer la competencia. El posicionamiento de la empresa en términos de productos y mercados, dentro de un contexto variable, en el que se pretende la mejor posición estratégica, es considerado como contenido estratégico (Mintzberg, 1989; Porter, 1991; Chakravarty e Doz, 1992). El contenido estratégico necesita ser traducido a la organización a través de una señalización de objetivos, metas y acciones, que significa el proceso estratégico (formulación e implementación estratégica). El proceso estratégico debe centrar la atención y acción de la organización hacia el contenido estratégico determinado, con la finalidad de que éste sea ejecutado.

La falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico significa la falta de coherencia entre lo que la empresa define como postura competitiva junto al mercado y las acciones puestas en práctica por los directivos y acciones de las áreas funcionales de la organización. Esto representa una ruptura entre el contenido y el proceso estratégico, que, como ya ha sido visto anteriormente, son interdependientes.

El sistema de límites intenta asegurar que las acciones estratégicas estén centradas dentro del dominio determinado por la posición estratégica definida por la empresa. Estos sistemas buscan garantizar que las actividades de la empresa se produzcan en mercados

definidos y a niveles aceptables de riesgo. Según Simons (1995a), el sistema de límites intenta reducir el espacio de oportunidades y centrar el comportamiento en la búsqueda de oportunidades, una vez que delimita las actividades éticas, y los límites estratégicos y operativos. Sin este sistema el comportamiento de búsqueda de oportunidades creativas y sus aprovechamientos pueden disipar los recursos de la empresa. El sistema de límites, a través de instrumentos como normas de conductas, planificación estratégica formal y sistemas de asignación de recursos, hacen que la atención de los directivos esté centrada dentro de los límites definidos por la posición estratégica definida. Dentro de estos límites los individuos pueden ejercer su creatividad con la finalidad de producir innovaciones.

La utilización del sistema de límites formal, como una herramienta de gestión, podría también hacer que los directivos reflexionasen sobre la importancia de la relación del contenido estratégico con el proceso estratégico, pasando a utilizar los instrumentos sugeridos por diversos métodos de gestión (planificación estratégica, normas y códigos de conducta, etc.), de una forma más consciente, para hacer que toda la organización esté centrada en la posición estratégica definida, que obviamente deberá conducir a la empresa al cumplimiento de la misión declarada. Dentro de los límites establecidos debe ser incentivada la creatividad y la innovación. Esto sugiere que este nivel de control, aplicado conscientemente, puede facilitar, por la eliminación o reducción de la segunda barrera, el flujo de la estrategia como una posición en la organización.

La tercera línea de la Figura 3 relaciona la estrategia como un plan, con la falta de coherencia de la planificación estratégica y de la asignación de recursos, y con el sistema de control de diagnóstico.

La estrategia como un plan presupone la existencia de intenciones estratégicas que son previstas en el proceso de planificación estratégico formal. Éste proceso de planificación debe presentar las características de sistematización, descomposición y formalización. En la planificación estratégica la visión de largo plazo debe ser traducida en los planes estratégicos de corto plazo, a través de la definición de objetivos para cada área funcional, que, a su vez, definen las metas, así como las acciones estratégicas que deben ser realizadas para que estas metas sean alcanzadas. El sistema de presupuesto de corto plazo, desempeña un papel fundamental en este proceso, pues es el instrumento necesario para asignar los recursos que puedan garantizar la realización de las acciones estratégicas previstas. La falta de coherencia de la planificación es la principal barrera a este proceso. La definición de metas no coherentes con los objetivos, son sucedidas por la definición de acciones estratégicas igualmente no coherentes con las metas, transformándose en acciones no estratégicas. La secuencia de equívocos es complementada con la elaboración de presupuestos totalmente desvinculados con el proceso estratégico.

El sistema de control de diagnóstico, a través de sistemas de objetivos y metas, sistemas de supervisión de proyectos, sistemas de supervisión de renovación de marcas, y sistemas de presupuestos por ejemplo, busca garantizar que los objetivos y metas, que forman parte de planes formales, sean el reflejo de las acciones estratégicas intencionales definidas por la dirección. El sistema de control de diagnóstico, entonces, es formado por mecanismos de control esenciales para transformar las acciones estratégicas intencionales en acciones estratégicas realizadas, porque centran la atención sobre la consecución de metas definidas por la dirección de la empresa y sus individuos. Como afirma Simons (1995a), a nivel empresarial, la estrategia de cualquier empresa es la agregación de objetivos, metas y acciones estratégicas que afectan las diversas áreas funcionales como por ejemplo: finanzas, marketing, producción, distribución, entre otras. El sistema de control de diagnóstico es responsables por proporcionar coherencia a las múltiples acciones estratégicas funcionales que se funden formando las acciones estratégicas de la organización como uno todo.

Los gerentes de grandes organizaciones pueden verificar si las acciones estratégicas intencionales son realmente realizadas a través de los mecanismos de supervisión presentes en el sistema de control de diagnóstico. Con la aplicación de estos mecanismos es posible medir los resultados y compararlos con los patrones de referencia (metas y objetivos) definidos *a priori*. La asignación de recursos, a través de la elaboración de presupuestos coherentes con las intenciones estratégicas, es fundamental para garantizar la realización de estas acciones estratégicas. La falta de recursos, debido a la asignación equivocada, es una de las causas del fracaso de muchas acciones estratégicas previstas en la planificación.

La utilización del sistema de control de diagnóstico formal, como una herramienta de gestión, podría hacer que los directivos reflexionasen sobre la importancia del mantenimiento de la coherencia de la planificación estratégica, vinculando, principalmente, la asignación de recursos a las acciones intencionales, a través de la elaboración de presupuestos coherentes con la planificación estratégica formal. Esto sugiere que este nivel de control, aplicado conscientemente, puede facilitar, por la eliminación o reducción de la tercera barrera, el flujo de la estrategia como un plan en la organización.

La cuarta y última línea de la Figura 3 relaciona la estrategia como una pauta de acción, con la falta de *feedback* interactivo y el sistema de control interactivo.

La estrategia como pauta de acción presupone la existencia de acciones emergentes, no intencionales, como resultado de la consistencia en el comportamiento. Es una conducta de hecho espontánea que genera acciones no previstas en los planes estratégicos. La comprensión de estas acciones emergentes es importante para verificar si la estrategia está siendo implementada correctamente y si va a generar los resultados deseados. Las empresas suelen verificar el resultado de la implementación solamente al final del proceso, a través de los indicadores financieros (rentabilidad, lucratividad, etc.). El *feedback* interactivo, a través de reuniones entre los gerentes y subordinados, puede hacer que la empresa identifique cuál es la orientación que realmente está siguiendo.

El sistema de control interactivo, a través de métodos como por ejemplo: agenda de discusiones con subordinados; debates sobre datos; hipótesis de trabajos y planes de acción; reuniones cara a cara entre gerentes y subordinados; proporciona a los gerentes las herramientas capaces de generar un *feedback* interactivo. Este sistema es capaz de influenciar la búsqueda de oportunidades que puedan convertirse en acciones estratégicas emergentes y que sean de interés para la organización. El sistema de control interactivo facilita y da forma al surgimiento de nuevas acciones estratégicas. Según Simons (1995a) incluso en la ausencia de planes formales y metas, en el nivel estratégico, los gerentes que usan estos sistemas están proporcionando coherencia y una guía para los procesos de búsqueda creativa. Las acciones tácticas diarias y los experimentos creativos pueden ser unidos en un modelo cohesivo que responde a las incertidumbres estratégicas y, después de determinado periodo, pueden ser transformados en acciones estratégicas realizadas. En el nivel individual, el sistema de control interactivo ayuda a satisfacer a los deseos innatos de los empleados de crear e innovar, motivándolos a participar con ideas e informaciones relevantes.

La utilización del sistema de control interactivo formal, como una herramienta de gestión, podría hacer que los directivos reflexionasen sobre la importancia de un sistema de *feedback* que no sólo utilice indicadores financieros al final del proceso, sino que utilice también las informaciones generadas por los subordinados, a través de métodos que favorezcan la participación de todos, durante todo el proceso. Este tipo de *feedback* interactivo representaría la posibilidad de generar cambios, a través de las acciones estratégicas emergentes, necesarios para la organización, y, principalmente, generar aprendizaje estratégico, una vez que este tipo de *feedback* de maniobras estratégicas es utilizado para cambiar la estrategia de la empresa. Esto sugiere que este nivel de control,

aplicado conscientemente, puede facilitar, por la eliminación de la cuarta barrera, el flujo de la estrategia como una pauta de acción en la organización.

Robert Simons, en una reciente publicación de la *Harvard Business Review*, may-june de 1999, “*How risky is your company?*”, presenta una aplicación de los niveles de control como una prescripción para conocer y controlar el riesgo de la organización. Nuestra propuesta, según los análisis presentados anteriormente, es la de que los niveles de control de Simons (1994, 1995a, 1995b), pueden ser una prescripción para facilitar la implementación estratégica de las organizaciones. Tal como afirma Simons (1999), los controles internos (niveles de control) no cambian con la estrategia y sus cambios, pueden ser aplicados en cualquier organización que adopte cualesquier tipos de acciones estratégicas en su proceso estratégico.

En base a estas reflexiones nos arriesgamos a construir una figura que ilustre las relaciones entre los conceptos descritos anteriormente, en la Figura 3. La Figura 4 ilustra como la estrategia es introducida en la organización, manteniendo sus cuatro características. Primero como una perspectiva que, a través de la misión y visión, direcciona toda la organización a un sentido común, pasando a visualizar las oportunidades en el entorno, dentro de este sentido. La primera barrera, caracterizada por la falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa, es combatida por el sistema de creencias.

La estrategia como posición competitiva, coherente con la misión y visión, debe orientar la definición de los objetivos de las áreas funcionales (nivel táctico), manteniendo, igualmente, la coherencia con la posición competitiva definida y con la misión y visión de la empresa. La segunda barrera, caracterizada por la falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico, es combatida por el sistema de límites.

La estrategia como plan, que son las acciones estratégicas intencionales, definidas para posibilitar la consecución de los objetivos de las áreas funcionales y de las metas de las áreas operativas (nivel operativo), también deben ser definidos de forma coherente con los objetivos a largo plazo del nivel estratégico. La tercera barrera, caracterizada por la falta de consistencia de la planificación estratégica y de la asignación de recursos, es combatida por el sistema de control de diagnóstico.

La estrategia como pauta de acción, que son las acciones emergentes que surgen espontáneamente, deben ser detectadas, conocidas por la organización y utilizadas para generar aprendizaje, posibilitando la corrección de los planes intencionales, cuando sea necesario. La cuarta barrera, caracterizada por la falta de *feedback* interactivo, que tiende a impedir este proceso de aprendizaje, debe ser combatida por el sistema de control interactivo.

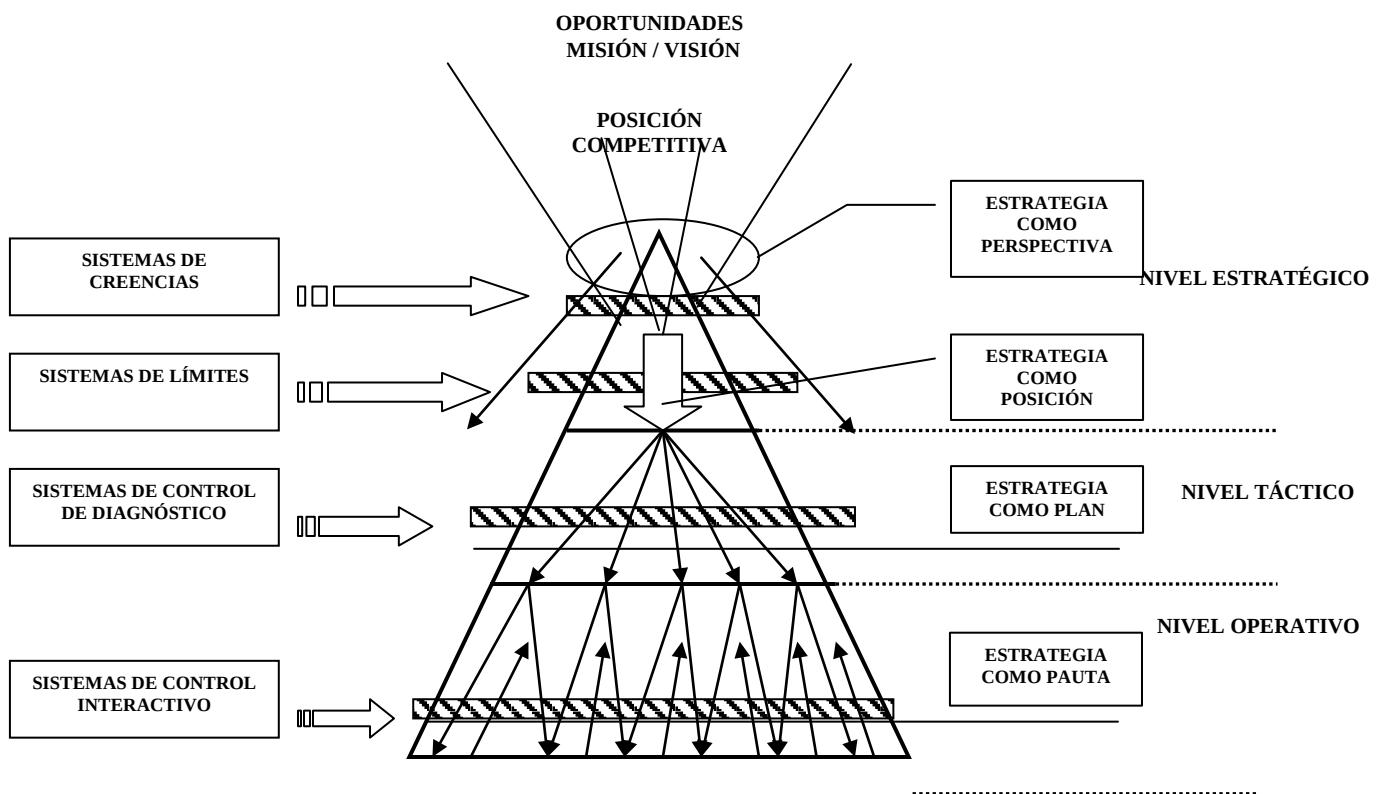
CONCLUSIONES

Éstas constataciones teóricas, hechas en este trabajo, nos incitan a considerar que la utilización eficiente de los mecanismos de control de cada nivel de control de Simons (1995a), es capaz de eliminar las barreras a la implementación estratégica identificadas por Kaplan y Norton (1997), facilitando el flujo del proceso de implementación estratégica. Estas consideraciones justifican la realización de una investigación empírica que nos ayude a resolver un problema de investigación resultante de los análisis teóricos realizados en este trabajo. Este problema de investigación, como sugerencia, puede ser el siguiente: ¿cuál el impacto del sistema de control de Simons (1995a) sobre las barreras del proceso de implementación de estrategias?

Este problema de investigación está siendo trabajado en un estudio de multicasos que tiene como objetivo general analizar las grandes empresas del Estado del Paraná, en Brasil,, buscando comprender cómo funcionan los sistemas de control en los

diferentes niveles organizativos y las barreras existentes en el proceso de implementación de nuevas estrategias. Se pretende encontrar y explicar la relación existente entre la presencia y la mayor o menor facilidad de superación de las barreras a la implementación de estrategias y el Sistema de Control de Simons (1995a), es decir, control en los diferentes niveles organizativos

FIGURA 4 – FLUJO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES



Barreras a la implementación estratégica

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, Kenneth. R. (1977). **El Concepto de Estrategia de la Empresa**. Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra, S. A.
- ANSOFF, H. Igor. (1972). **The Concept of Strategic Management**. *Journal of Business Policy*. Vo.2, Nr.4.
- _____. (1977). **Estrategia empresarial**. São Paulo, McGraw Hill.
- _____. (1983). **Administração estratégica**. São Paulo, Editora Atlas, S. A.
- _____. (1991). **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. (1992). **Implantando a administração estratégica**, 2ª ed. São Paulo, Atlas S.A. Traducido del original "*Implating Strategic Management*", 1984.
- BARUEL, Josep. (1998). **Analisis o Intuición: dos opciones en el establecimiento de estrategias en las empresas mayores españolas**. Barcelona, Editorial ESADE.
- CHANDLER, A. D. (1962). **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterpris**. Cambridge: MIT Press.
- CHAKRAVARTHY, B.S. e DOZ Y. (1992). **Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal**. London: *Strategy Management Journal*, vol.13, pp. 5-14.

- KAPLAN, Robert S. (1992). **Measures for Manufacturing Excellence**. Harvard Business School Series in Accounting and Control, p.291-305.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1997). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- MINTZBERG, Henry. (1973). **The Nature of Managerial Work**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- _____. (1978). **Patterns in Strategy Formation**. Management Science. Vol. 24 - (Nº 9) – May.: pp. 934-948.
- MINTZBERG, Henry. (1983). **Power In and Around Organisations**. Prentice Hall.
- _____. (1987a). **Five P's for Strategy**. California Management Review. N º 30: pp. 11-24.
- _____. (1987b). **Crafting strategy**. Harvard Business Review. Jul-Aug: pp. 66-75.
- _____. (1988). **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**. Advances in Strategic Management. v. 5 JAI Press Greenwich - CT: pp. 1-67.
- _____. (1989). **Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organization**. New York: The Free Press.
- _____. (1991). **Mintzberg y la Dirección**. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991.
- MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian. (1993). **El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos**. Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- MINTZBERG, Henry. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. London, Prentice Hall International (UK) Limited.
- _____. (1995). **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas.
- PORTER, Michael E. (1991). **Towards a Dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management Journal. v. 12: p.95-117.
- QUINN, James Brian. (1980). **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood, Ill., Richard D. Irwin.
- _____. (1985). **Managing innovation: controlled chaos**. Harvard Business Review May-Jun: pp. 73-84.
- SCHENDEL, Dan. y. PATTON, G. Richard (1978). **A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy**. Management Science. Vol. 24 (N º. 15). Nov.: pp. 1611-1621.
- SCHENDEL, D. (1992). **Introduction to the summer 1992 special issue on Strategy Process Research**. London. Strategic Management Journal. v. 13.
- SIMONS, Robert. (1991). **Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems**. Strategic Management Journal. Vol. 12: pp. 49-62.
- _____. (1994). **How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal**. Strategic Management Journal. Vol. 15: pp. 169-189.
- _____. (1995a). **LEVERS OF CONTROL: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. 1ª edición. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- _____. (1995b). **Control in an Age of Empowerment**. Harvard Business Review. mar./apr.: pp.80-88.
- SIMONS, R. y. DAVILA, Antonio. (1998). **"How high is your return on management?"**. Harvard Business Review, Jan-Feb: p. 70-80.
- SIMONS, Robert. (1999). **How Risky Is Your Company?** Harvard Business Review. May-June: pp. 85-94.