



EL CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

The Control of Strategic Management in the Organizations

Julio Atencio*

Universidad del Zulia (LUZ)

julioatencio@hotmail.com

Genarina Sánchez**

UNERMB

gena.sanchez@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito caracterizar el control de gestión estratégica que debe ser empleado en las organizaciones. Estableciendo un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar el control en función de la estrategia y la estructura, para una efectiva toma de decisiones. Razón por la cual, se realizó un recorrido teórico sobre aspectos relacionados con la gestión estratégica empresarial, control de gestión estratégica, indicadores de gestión, sistemas de control de gestión, cuadro de mando integral y las consideraciones finales relacionadas con el tema.

Palabras clave: Gestión Estratégica, Control de Gestión Estratégica, Indicadores de Gestión, Sistemas de Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

The present article has as intention characterize the control of strategic management that it must be used in the organizations. Establishing a set of elements of analyses that justify the need to focus the control depending on the strategy and the structure, for an effective capture of decisions. Reason for which, a theoretical tour was realized on aspects related to the strategic managerial management, control of strategic management, indicators of management, systems of management control, picture of integral control and the final considerations related to the topic.

Key words: Strategic Management, Control of Strategic Management, Indicators of Management, Systems of Management Control, Picture of Integral Control.

* Sociólogo (LUZ). M.Sc en Gerencia de Recursos Humanos UNERMB). Profesor Asistente a Dedicación Exclusiva del Programa Administración, Proyecto Gerencia Industrial de la UNERMB. E-Mail: julioatencio@hotmail.com.

** Lcda. en Administración, Mención Gerencia Industrial (UNERMB). M.Sc. en Gerencia Financiera (UNERMB). Profesora Asociada a Dedicación Exclusiva del Programa Administración, Proyecto Gerencia Industrial de la UNERMB. E-Mail: gena.sanchez@hotmail.com.



INTRODUCCIÓN

La actividad de las organizaciones así como sus técnicas para el control de gestión se han visto sometidas a una serie de cambios en las últimas décadas, debido a la globalización de los mercados y el incremento de la competitividad de las empresas.

Es por ello, que el dominio de éstas técnicas para el control de la gestión está pasando a ser un elemento esencial de la diferenciación competitiva en el mercado mundial, debido a que es uno de los factores que determinan el ganar o el perder, con la misma importancia que la tecnología del producto o el proceso de producción.

De hecho, se trata de un nuevo estado del arte de la gestión que se está elaborando a nivel internacional, a través de la reconcepción de los instrumentos de medida. Efectivamente, más allá de las técnicas propias de la actividad particular que constituye el control de la gestión estratégica organizacional, se está convirtiendo en un cambio rotundo en la filosofía de gestión empresarial.

Razón por la cual, el presente artículo tiene como propósito caracterizar el control de gestión estratégica que debe ser empleado en las organizaciones. Para ello, se realiza un recorrido teórico sobre aspectos relacionados con la gestión estratégica empresarial, control de gestión estratégica, indicadores de gestión, sistemas de control de gestión, cuadro de mando integral y consideraciones finales relacionadas con el tema.

La Gestión Estratégica de las Organizaciones

El término gestión puede concebirse como proceso y disciplina (Ivancevich y otros, 2000). Como proceso comprende determinadas actividades laborales que los gestores (individuos que guían, dirigen o supervisan) deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Clasificar la gestión como una disciplina implica un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio.

Por lo tanto, una de las principales tareas del proceso de gestión es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone la organización para lograr los objetivos, planes y actividades, que permitirá el proceso de toma de decisiones, la competitividad, productividad y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes. Este proceso de gestión presenta varias características estratégicas, administrativas, tecnológicas y operativas. Así, la gestión es una asignatura con principios, características, conceptos y teorías.

Dentro de este contexto, para Sallenave (2007), la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.



Al respecto, Borello (2000, p. 21) define la gestión estratégica como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Según este autor, son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. El talento de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, son aspectos que dan sentido estratégico a la gestión. Además, plantea tres (3) elementos clave de la gestión estratégica, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación.

La *excelencia*, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Planteada sobre la base de que ya hay quien es excelente, cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos al nivel de la excelencia, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos, traducidos en calidad total y mejoramiento continuo.

En cuanto a la *innovación*, esta tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.

La *anticipación* como capacidad de una organización proactiva, es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

Por otra parte, es importante resaltar que según Hellriegel y otros (2002, p. 7), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales.

Como proceso, Robbins y otros (2002); Bateman y otros (2001), así como Hellriegel y otros (2002), coinciden al plantear que el desempeño de los gerentes se ve reflejado en la ejecución de cuatro (4) funciones administrativas fundamentales, estas son: planificar, organizar, y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar (dirigir). La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados; dirigir significa orientar a los responsables de llevar a cabo las actividades y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea



en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta (Garrido, 2006).

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás; pero resulta innegable la relación estrecha que existe entre cada una de ellas.

Por ejemplo, una organización que no se estructure en función del diseño estratégico, no podrá dar respuesta a los planteamientos de su planeación. De la misma forma, si el sistema de control no es un reflejo de la planificación, o no busca los resultados sobre la estructura, no brindará información pertinente sobre el desempeño de la organización.

El Control de Gestión Estratégica

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos o servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones así como el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior, exigiendo técnicas más efectivas para el control de gestión. Al respecto, el control de gestión puede definirse, según Anthony (2001, p. 168) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización".

De acuerdo a este autor, un sistema de control de gestión esta destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Amat (2004, p. 35), el Control de Gestión es "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta". Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores, ajustado a las necesidades actuales



de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Según Amat (2004), en función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network). Muchos autores acostumbran a asociar el control por resultados con el control de gestión. El hecho de que, por sus características, muchas organizaciones no utilicen este sistema sino otro, no implica que no realicen control de gestión.

No obstante, la preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización, el comportamiento de sus integrantes y las características del entorno.

Sobre la base de los aspectos mencionados, según Lorino (2000), el control de gestión estratégica se encarga de mantener a la organización sobre el camino de la eficacia, al recopilar e interpretar información sobre el grado de consecución de los objetivos y disponerla para la toma de decisiones sobre los mismos; además, de contribuir a fomentar la eficiencia mediante el control de los recursos y presupuestos destinados para alcanzarlos y, mantener una vigilancia constante a las oportunidades y amenazas que se manifiesten en el entorno.

De acuerdo a este autor, el proceso de control de gestión estratégico debe estar basado en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, entre otros; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).



Indicadores de Gestión

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Estas variables pueden resumirse en indicadores, cuyo uso obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. Para Franklin (2005), un indicador es un punto estadístico que refleja algún rasgo importante dentro de un contexto de interpretación. A través de éste se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

De acuerdo a Lorino (2000) y Franklin (2005), para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo – beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Además, es necesario establecer adecuadamente el sistema de indicadores a utilizar, por cuanto le permitirá hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo



y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Es muy importante el que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización, entre otros) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso. El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de sistemas de control de gestión, cuya descripción se realizará a continuación.

Sistemas de Control de Gestión

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman (Amat, 2004).

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

En este sentido, Menguzzato y Renau (2000) así como Lorino (2000), coinciden en señalar que un sistema de control es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Según Lorino (2000), un sistema de control debe responder a un cierto número de condiciones que una herramienta analítica no suele cumplir. Es necesario recordar que el control es, ante todo, un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de su estrategia. Por tanto, el sistema de control debe ser:

- Muy sencillo, para que sea fácil de manejar y modificar; generalmente, estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control para



cada actividad (un decisor “normal” no es probable que pueda tener en cuenta más de cinco o seis indicadores en sus decisiones).

- Claro, es decir, constituido por indicadores concretos, perfectos y fácilmente comprensibles por el personal involucrado, y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios; por tanto, un sistema de control no estará constituido solamente por indicadores, sino también por reglas para la utilización de estos indicadores, especialmente reglas de prioridad, para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.

- Determinado por la estrategia. Los indicadores de control deben traducir la estrategia a nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

- Evolutivo, es decir, concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de estrategia.

- Tan integrado como sea posible. Los indicadores de control no se eligen de abajo hacia arriba, según la inspiración, en función de lógicas puramente locales, sino después del análisis de los procesos y actividades, y de la identificación de los principales inductores de eficiencia; sólo cumpliendo esta condición se conseguirá que los indicadores no constituyan únicamente un mosaico de lógicas locales, sino un conjunto colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global (Lorino, 2000).

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

El sistema de control tiene su expresión en las actividades para las cuales ha sido diseñado y por tanto se define según el alcance y periodicidad de la información que proporciona. Así se establecen los sistemas de control interno y



estratégico o de gestión (Menguzzato y Renau, 2000). Este último, será el que se describirá a continuación, por ser un aspecto importante para la comprensión del tema de estudio, específicamente la metodología denominada Cuadro de Mando Integral.

Sistema de Control de Gestión Estratégica: Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard o Tablero de Comando, es una metodología desarrollada por los profesores Norton y Kaplan, cuyo objetivo es trazar el plan estratégico de la empresa y alinear todas las actuaciones de la misma, de manera que converjan en una única dirección que sea la apropiada para llegar a alcanzar los objetivos que forman dicha estrategia (Franklin, 2005).

Según Kaplan y Norton (2000) es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como pirámide de cuadro de mando. Esta pirámide, estará compuesta por un cuadro de mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La Dirección General o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Las etapas de ejecución y control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones Funcionales.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2001), se deben destacar tres (3) características fundamentales de los cuadros de mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.



2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El cuadro de mando integral, según Lorino (2000), tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en contabilidad de gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Según Kaplan y Norton (2004), la implantación del Cuadro de Mando Integral en una organización ofrece los siguientes beneficios:

- Proporciona a los directivos un instrumento necesario para navegar en un entorno competitivo. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es importante que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

- Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” por lo que permite que las empresas puedan seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes tangibles que necesitan para su crecimiento futuro.



- Transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, estos indicadores deben representar un equilibrio entre los indicadores externos para la sociedad y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

- Estimula el aprendizaje entre los ejecutivos claves, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Este proceso de formación y feedback estratégico alimenta el proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas que se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, inductores de la actuación, para los períodos venideros. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

- Es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo utilizan como “Sistema para el control de Gestión Estratégica” con la finalidad de gestionar sus estrategias a largo plazo.

Dentro de este contexto, para Franklin (2005), el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión utilizado para:

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

En resumen, El Cuadro de Mando Integral proporcionan un marco para considerar la estrategia utilizada en el proceso de creación de valor; conservando la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores y la organización en general. Lo anteriormente planteado se resume, de acuerdo a Kaplan y Norton (2004), en un conjunto de perspectivas, las cuales se describen a continuación.

La perspectiva financiera: Está formada por un conjunto de objetivos financieros que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. La estrategia de crecimiento, la rentabilidad, y el riesgo vista desde la perspectiva del estado y la sociedad. Básicamente se trata de caracterizar la organización desde dos puntos de vista: crecimiento y productividad, fuerzas que pueden llegar a oponerse una a otra, por dedicar mayor esfuerzo a una que a la otra.



Las finanzas representan el final del proceso de gestión por lo que es esta perspectiva la que revela el resultado final de dicha gestión. De ser bueno ese resultado, representa además una invitación para los accionistas de la organización o, en el caso cubano, para el estado y la sociedad a asumir riesgos en ella. Es una de las dos perspectivas que se enfocan hacia fuera de la organización.

Perspectiva del cliente: En ella las organizaciones se plantean segmentos de clientes y de mercados por los que han decidido competir o les toca satisfacer. Se enfoca hacia la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad de los segmentos que ha decidido atender.

Para Kaplan y Norton (2004), se ha observado un conjunto común de atributos, que organizan la propuesta de valor en la mayoría de los sectores: los atributos del producto o servicio (funcionalidad, tiempo, calidad, precio, entre otros) y la relación con los clientes (calidad de la experiencia de compras y relaciones personales, la imagen así como el prestigio).

La perspectiva del proceso interno: Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos. A través de indicadores que permitan evaluar la capacidad de la organización para emplear sus recursos y obtener resultados, en otras palabras, ser eficientes y eficaces. En este sentido, la perspectiva de los procesos interna genera una gran cantidad de información decisiva para el cumplimiento de la misión.

Según Kaplan y Norton (2004), esta perspectiva permite identificar en su totalidad los nuevos procesos en los que la organización ha de sobresalir con excelencia. Indicadores de tiempo, calidad y costos son muy empleados en esta perspectiva.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta última perspectiva desarrolla indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Por cuanto, las empresas deben invertir y potenciar también su infraestructura: personal, sistemas, procedimientos, tecnologías, motivación, si es que desean alcanzar objetivos en el largo plazo y, crear un clima de apoyo al cambio, la innovación así como el crecimiento de la organización.

Dentro de este contexto, se relevante señalar que el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser orientar y motivar a todos, directivos y subordinados, para que pongan en práctica con éxito la estrategia seleccionada.

Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de información son mucho más capaces de ejecutarla porque pueden comunicar sus objetivos y metas, de lo que puede inferirse que los indicadores, en su interrelación, están informando sobre la estrategia. De aquí que la relación entre los diferentes indicadores del cuadro de mando representan una línea de acción sobre la cual debe trabajar la organización. De esta forma, se establecen relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores y sus perspectivas.



Consideraciones finales

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado, por tanto, la dirección necesita contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada. Es obvio entonces, que debe existir un sistema de control capaz de gestionar la información que refleje el estado de la organización. A la gestión estratégica, por tanto, le corresponde un control de gestión estratégica.

Es por ello, que cualquier sistema que se diseñe para el control de gestión estratégica, debe considerar cada uno de los elementos que describan el comportamiento de los factores clave de éxito de la organización, comprendidos dentro del mapa estratégico y por tanto, los que habrá que gestionar para alcanzar el resultado planificado.

Para aprovechar esa fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión, como por ejemplo el Cuadro de Mando Integral, el cual puede considerarse el marco organizativo de un Sistema de Control de Gestión Estratégica.

El control por tanto, necesita estar enfocado hacia los indicadores y las acciones o iniciativas que se ha propuesto la organización para alcanzar los objetivos. De esta forma, el control se orientará hacia el conjunto específico de acciones, áreas, responsables, fortalezas y propuestas de valor que la organización se ha planteado para el cumplimiento de su misión.

Un sistema para el control de gestión estratégica debe monitorear cada uno de los factores clave de éxito de la organización y la relación que existe entre cada uno de ellos para brindar información acerca del comportamiento de los mismos que, en el trabajo diario será la gestión operativa y en largo plazo será la implementación de la estrategia.

De esta forma, los objetivos de la organización deben derivarse de la gestión de los factores claves de éxito y tener su expresión en criterios de medida que señalen el grado de cumplimiento de los mismos y el aporte de cada área o departamento a la misión de la organización.

Para la dirección, y en su defecto, para los encargados de gestionar cada objetivo, debe quedar claro cuál es su papel en la organización y por tanto, el sistema de control debe ser capaz de evaluar el trabajo de cada miembro de la misma. Aún cuando los mapas estratégicos evidencien la relación que existe entre cada objetivo, es necesario que el control de la gestión se concentre en determinar cómo se están aprovechando y desarrollando esas relaciones y cuáles son los resultados que se están obteniendo a partir de ellas.

Esto implica, que el control debe ir más allá de verificar que se manifiesten las relaciones causales. Requiere además evidenciar cómo cada área contribuye



incorporar el máximo valor posible y, por tanto, el mejor resultado; lo que implica además que debe asumir criterios del control de gestión y el control interno para mantener una vigilancia constante a la eficiencia de la organización.

Otro elemento del control de la gestión estratégica que es necesario mencionar, lo constituye el encargado de hacer funcionar ese sistema de control. Es por ello, que un sistema de tal relevancia debe descansar en un elemento formal de la estructura de la organización muy cercana a la dirección con el propósito, no solo de facilitar el trabajo de control sino contribuir a la implementación de dichas estrategias.

Lo que se conoce como Controller, o director de información, no debe ser más, para la gestión estratégica y en dependencia de la complejidad de la organización, que un elemento de la estructura que se dedique a gestionar la información necesaria, dentro y fuera de la organización, en el momento y con la relevancia necesaria para tomar decisiones oportunas en relación con la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos de dicha organización.

De esta forma, esta persona, o grupo de personas serán las encargadas de que la función de control no sea una actividad exclusiva de la dirección. Las funciones de este “departamento” deben estar bien definidas y nunca deberán entorpecer el curso normal de la gestión de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Amat, J. (2004). **El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección.** Gestión 2000 S.A., España.
- Anthony, R. (2001). **Sistema de Planeamiento y Control.** Editorial Orbis, Londres.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). **Administración: Una Ventaja Competitiva.** 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V., México.
- Borello, A. (2000). **El plan de negocios.** Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Garrido, S. (2006). **Dirección estratégica.** Editorial McGraw Hill, España.
- Hellriegel, D. *et al.* (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.** 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V., México.
- Ivancevich, J. *et al.* (2000). **Gestión: Calidad y Competitividad.** Editorial Irwin, España
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **Cuadro de Mando Integral.** Gestión 2000 S.A., España.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.** Gestión 2000 S.A., España.



- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). **Mapas estratégicos**. Gestión 2000 S.A., España.
- Lorino, P. (2000). **El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades**. Editorial Alfaomega y Marcombo S.A., Colombia.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (2000). **La Dirección Estratégica: Un enfoque innovador del Management**. Euroed, España.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2002). **Administración**. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Sallenave, Jean. (2007). **Gerencia y planeación estratégica**. Editorial Norma, Colombia.