

UN MODELO DE CONTROL EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



UN MODELO INTEGRADO DE CONTROL EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La evolución del entorno hasta los primeros años sesenta, supone para muchas organizaciones la necesidad de buscar la adaptación a las nuevas condiciones e introduce un cambio de perspectiva a la hora de afrontar nuevos problemas. Aparecen sistemas complejos que no se pueden analizar sólo desde dentro, sino que deben considerar también factores externos; donde no se pueden tratar sólo cuestiones técnicas, sino que debe plantearse cuáles son las actitudes y comportamientos; que no pueden mirar sólo al pasado, sino que deben orientarse también al futuro; y que no son problema sólo de una parte de la organización, sino que debe implicar prácticamente a todos sus miembros.

Estos son los elementos que llevan hacia una visión estratégica en el estudio y prácticas de las organizaciones, dando lugar a un enfoque que contempla globalmente a organizaciones complejas inmersas en procesos de cambio. Con este planteamiento desarrollamos nuestro trabajo y, por esta razón, en el primer apartado presentamos el problema de forma que podemos observar como evoluciona el propio concepto de estrategia y se va avanzando hacia la idea de la Dirección Estratégica como un proceso completo y articulado del que forma parte el *control estratégico*.

El contenido del proceso de dirección estratégica no ha estado perfectamente definido desde el principio y de hecho existe un gran desequilibrio en la preocupación, tanto teórica como práctica, por los problemas de formulación de la estrategia (*strategy-making*) respecto del tratamiento específico, muy posterior pero importante, sobre la implementación de la estrategia, y del estudio básicamente teórico de la fase de control.

Así pues, trataremos de situar conceptualmente este último problema en el segundo apartado, resumiendo su evolución conjunta con el concepto de *management*; para presentar inmediatamente en el epígrafe siguiente, un modelo integrado de control. Su funcionamiento hace posible comprender la idea de un *control del proceso de dirección estratégica* que permitiría realizar esta función con todo su potencial en organizaciones complejas, tal como presentamos en el apartado cuarto del trabajo. A continuación, señalamos algunas consecuencias de este planteamiento conceptual en futuros estudios teóricos y empíricos, para finalizar con las conclusiones del trabajo.

1. Enfoque estratégico de las organizaciones

Desde las primeras obras sobre *management* en que se utiliza el concepto de estrategia (Chandler, 1962; Andrews, 1962; Ansoff, 1965) hasta mediados de los años setenta, se distinguen como elementos integrantes de la estrategia empresarial la determinación de los objetivos generales de la empresa, la concreción de los medios adecuados para alcanzarlos y, todo ello, a partir de la necesidad por parte de la empresa del ajuste a un entorno considerado activo. La estrategia se convierte así en el marco de referencia donde se realizarán todos los procesos de la empresa durante un período de tiempo relativamente amplio (Menguzzato y Renau, 1991).

En un primer momento la concepción estratégica del *management* ha permitido plantear una alternativa al método tradicional de planificación a largo plazo, dando lugar a la denominada planificación estratégica que fundamentalmente introduce análisis dinámicos al delimitar el desarrollo de la actividad de la empresa en el futuro¹:

- Por una parte, la planificación a largo plazo era apropiada en un entorno estable donde se podía elaborar un plan para la situación futura más probable, extrapolando el pasado, con lo cual se podían determinar perfectamente los objetivos suponiendo, además, que los recursos para alcanzarlos se tenían o se obtenían fácilmente; pero si el entorno de una empresa no es estable, entonces la herramienta más idónea para conseguir el ajuste entre objetivos y medios es la planificación estratégica, porque se necesitan varias estrategias elaboradas en función de los distintos futuros (escenarios) con probabilidades poco o nada diferenciadas.
- Por otra parte, el análisis simultáneo del entorno (oportunidades y amenazas para la empresa) y del ámbito interno (fuerzas y debilidades de la empresa) y la necesidad de un ajuste entre ambos para diseñar las posibles estrategias, es una tarea en la que debe participar directamente la alta dirección como propone la planificación estratégica, superando los análisis exclusivamente internos y

¹ Según indica Bueno (1995), la crítica va mucho más allá dado que el nuevo planteamiento se presenta desde el principio (Ansoff, 1965 y 1968) como un modelo alternativo frente al modelo neoclásico o Teoría de la Firma (Simon, 1947 y 1960; Cyert y March, 1963).

meramente técnicos de la planificación a largo plazo, realizados por analistas que estaban fuera de la línea jerárquica.

A pesar de sus éxitos aparentes durante la década de los setenta (Montebello *et al.*, 1975), la planificación estratégica tal como se planteó inicialmente no resuelve el problema estratégico completamente, porque el análisis del entorno se reducía al estudio de factores económicos (variables macroeconómicas, tecnología, análisis de la competencia, etc.); porque los análisis internos perdían importancia al no considerar cambios estructurales (del diseño de puestos, del estilo de dirección, de la cultura organizativa, etc.); y porque consideraba que el verdadero problema era la formulación de la estrategia (la planificación, entendida estrictamente), dando por supuestas tanto su ejecución como su control (Ansoff *et al.*, 1976).

La respuesta a estos problemas en un entorno turbulento² significó un nuevo avance teórico con la aparición del paradigma representado por la Dirección Estratégica (*Strategic Management*). Este enfoque pretende, por un lado, un nuevo equilibrio en la consideración de variables internas y externas, tanto al realizar el diagnóstico estratégico como al valorar su importancia para el éxito de la estrategia empresarial. También considera fundamental en ambos casos la consideración no sólo de variables económicas y técnicas, sino también de variables psicológicas, sociológicas y políticas. Además, en el ámbito interno aparece un nuevo planteamiento sobre la importancia de la participación de un mayor número de miembros de la empresa, tanto en la formulación de la estrategia como en su implementación y control, para dotar a la empresa de una mayor capacidad y flexibilidad en la toma de decisiones.

Por tanto, la Dirección Estratégica implica la integración de distintos ámbitos (externo-interno) y distintas funciones (directivas-operativas); distintos factores (tecnicoeconómicos-psicosociopolíticos) y distintas perspectivas (pasado-futuro); así como distintos actores (personal de la empresa-terceros) y distintas actitudes (reactivas-proactivas) a considerar en todas las fases del proceso estratégico; es decir que, este enfoque de *management* integrado trata de unir y complementar, de forma congruente, toda una serie de conocimientos acumulados durante la evolución de la

² Un entorno se define como turbulento cuando es complejo (factores estratégicos heterogéneos e interdependientes), dinámico (cambios profundos y rápidos) e incierto (respuestas inmediatas a problemas imprevisibles), pero además en demasiadas ocasiones, hostil.

Teoría de la Administración para analizar interpretar y comprender mejor la compleja realidad actual de las organizaciones.

En cuanto a la limitación de considerar la planificación estratégica como la única cuestión importante para resolver el problema estratégico, se intenta solucionar planteando este problema como un proceso constituido por tres fases interrelacionadas. De esta manera, en un proceso estratégico completo se añade a la *formulación* de la estrategia (que se confunde prácticamente con la planificación estratégica), la fase de *implementación* (aplicación o ejecución) de la estrategia elegida en la fase anterior y la fase de *control* o evaluación de todo el proceso de dirección estratégica.

El subproceso de formulación consta, además de la *dimensión racional* representada por el modelo clásico para la toma de decisiones³, de otras dos dimensiones complementarias. Por una parte, una *dimensión política* que considera a las personas elementos activos en el funcionamiento de la empresa; lo cual implica la lucha por el poder tanto individualmente o en grupo como desde dentro o fuera de la organización. Por otra parte, una *dimensión social* que considera los recursos organizativos (estructura, cultura, estilo de dirección) elementos indispensables porque dichos medios actuaran como soportes indispensables de la estrategia y, a la vez, como restricciones importantes (sobre todo cualitativas) para seleccionar dicha estrategia; lo cual implica el ajuste recíproco con la implementación.

El subproceso de implementación debe hacer posible la obtención de los medios o instrumentos organizativos necesarios para poner en práctica la estrategia formulada; o bien permite ser consciente de las limitaciones que impone la falta de ciertos recursos y capacidades para concretar, aplicar o desarrollar una determinada estrategia⁴. La efectividad de esta fase depende en general de las características de la configuración estructural que nos permite conocer cómo están diseñados los puestos

³ Este modelo supone un decisor único que sabe definir claramente sus objetivos (problemas por racionalidad limitada) y elegir entre varias alternativas posibles (problemas por grupos de interés), usando métodos analíticos para optimizar resultados (problemas por variables cualitativas).

⁴ “A finales de los años ochenta y principios de los noventa, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó rápidamente hacia los aspectos internos de la empresa. La ventaja competitiva se ve menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internos únicos”, que constituyen “los aspectos dinámicos de la ventaja competitiva” (Grant, 1995).

de trabajo, cuál es el sistema de toma de decisiones, cómo se agrupan las unidades organizativas y qué clase de vínculos laterales existen, siendo necesaria su congruencia interna y externa, y más concretamente con la estrategia que se pretende aplicar. Además, la mayor o menor implicación de los miembros de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos también dependerá, de manera más específica, del estilo de dirección y de la cultura organizativa; en el doble sentido de que la estrategia elegida exige una dirección y cultura idóneas y que el tipo de dirección y cultura influye en la estrategia que se selecciona.

La tercera fase del proceso estratégico es **el subproceso de control** que permite decidir acciones correctoras a partir de la información obtenida en el análisis de cada interfaz del proceso global, tanto del nivel interno como externo, tanto de la ejecución como de la formulación, tanto de los recursos humanos como materiales y tanto de las previsiones como de los resultados; porque en definitiva, el control estratégico pretende no sólo asegurar el cumplimiento de los objetivos sino, fundamentalmente, garantizar la continuidad de la reflexión estratégica (Menguzzato y Renau, 1991), tal como veremos a continuación.

2. El control en la empresa

Durante el desarrollo del sistema de *management* han ido evolucionando sus tres funciones fundamentales (planificación, organización y control), aunque de manera muy desigual. Si nos atenemos a la evolución de los sistemas de *management*, basada en el grado de predictibilidad del entorno y de novedad de los cambios en el entorno (Ansoff y McDonnell, 1990; Ansoff, 1991a), podemos diferenciar cuatro etapas⁵:

Las dos primeras etapas corresponden al período en que se desarrolla completamente la Dirección Clásica. En primer lugar, dentro de la denominada **Dirección por control** se supone que en el entorno no se producen cambios y es prácticamente pasivo; y que la empresa se plantea los problemas en el ámbito interno, buscando exclusivamente la eficiencia (medida con indicadores cuantificables). El tipo de control utilizado es un *control operativo*, reducido

⁵ En los siguientes párrafos seguimos básicamente a Renau (1995), con la selección, ordenación y ampliaciones que interesan a nuestro trabajo.

prácticamente al control presupuestario, que intenta conseguir el cumplimiento estricto de los planes a corto plazo; por tanto, en caso de producirse cualquier desviación debe corregir las causas que la provocan en el nivel operativo y evitar su repetición.

La definición que, desde nuestra óptica, mejor se corresponde con esta concepción de la función de control es la de Fayol (1916):

“En una empresa el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos”.

La segunda etapa empieza después del primer tercio del siglo XX y se denomina **Dirección por extrapolación**, porque supone que la evolución del entorno es, simplemente, una continuación del pasado (estabilidad), sin cambios estructurales; con lo que se puede alcanzar la eficiencia cuantificando los objetivos y ajustando la correspondiente asignación de recursos. El sistema de planificación a largo plazo se complementa con el denominado *control de gestión* (sistemas de planificación-control como el PPBS) que consiste, además del control presupuestario, en la aplicación de otras técnicas como el control interno, el control de costes, el audit interno y externo, etc. y amplía la función de verificar tanto la ejecución como el diseño de los planes, con el papel de guía para la obtención y asignación de recursos⁶.

Aunque existen algunas definiciones posteriores ajustadas a una concepción más desarrollada (Meyer, 1971; Blanco, 1971), tomaremos la definición clásica del control de gestión (Anthony, 1965)⁷:

“Proceso por el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

⁶ El control de gestión llega como máximo a ampliar las herramientas con “un balance periódico de puntos débiles y fuertes de gestión; un análisis comparativo interempresas; y sobre todo, el uso del cuadro de mando como principal punto de apoyo del llamado control integrado de gestión” (Menguzzato y Renau, 1991).

⁷ Esta definición ha sido criticada no sólo por los motivos que indicamos en el trabajo sino, sobre todo, porque en el estudio de la función de control “ha servido para hacer una separación artificial entre el control estratégico y el control operativo” (Langfield-Smith, 1997), que se mantuvo prácticamente hasta los años noventa.

La **Dirección por anticipación** constituye la tercera etapa en el desarrollo del *management* y el inicio del período de la Dirección Estratégica. Aparece cuando, a finales de la década de los sesenta, los cambios en el entorno son nuevos y rápidos (inestabilidad); pero suficientemente predictibles para definir una estrategia que, salvando las amenazas y aprovechando las oportunidades del entorno, permita alcanzar los objetivos deseados apoyándose en los puntos fuertes y superando las debilidades de la organización. Aunque la planificación estratégica se centra casi exclusivamente en la formalización del proceso de formulación de la estrategia; también se describen explícitamente tanto la implementación de la estrategia (suponiendo que la estrategia se implanta de una forma mecánica si está bien formulada), como el *control estratégico*, cuyo contenido inicial es todavía limitado porque lo máximo que se plantea es ampliar el control a algunos elementos clave considerados en la elaboración de la estrategia (Horovitz, 1979)⁸.

Tomaremos la definición correspondiente de los primeros autores que reconocieron la importancia del control estratégico, diferenciándolo como una de las tres fases básicas de la Dirección Estratégica (Schendel y Hofer, 1979):

“(El control estratégico se centra en saber) si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados generados por la estrategia son los deseados”.

En los primeros años de la década de los ochenta se hace necesaria en muchas empresas una **Dirección por respuestas**, que deben ser flexibles e inmediatas ante un entorno con una baja o nula predictibilidad (sorpresas), pues los cambios que se producen son cada vez más complejos, dinámicos e inciertos (turbulencia), y las empresas no tienen el tiempo suficiente para completar adecuadamente todo el proceso estratégico o su revisión es cada vez más frecuente. Por tanto, las sucesivas adaptaciones a los cambios del entorno y de la propia organización hacen muy difícil realizar formalmente este proceso, porque la evolución de la estrategia es continua. Esto hace necesario “combinar la formulación deliberada de la estrategia y los elementos que emergen a través del proceso de dirección” (Mintzberg, 1994), de manera que “dicha formalización será tanto menor cuanto menor sea el tiempo de

⁸ Una característica común a todos los tipos de control vistos hasta aquí es que se trata de controles *a posteriori* (ver siguiente epígrafe), cuyo mecanismo típico es la retroalimentación (*feedback*) que actúa obteniendo información sobre las desviaciones en los objetivos para corregir las causas que las producen.

respuesta; y la estrategia de respuesta será tanto más ambigua cuanto mayor sea la turbulencia del entorno (...) en este sentido, se podría hablar de una estrategia que se va rediseñando mediante sucesivos cambios incrementales” (Renau 1995). En esta situación adquiere toda su importancia el control del proceso de dirección estratégica puesto que de esta función depende ahora la solución del problema estratégico mediante su papel de *fundamento* de la continua toma de decisiones, *coordinador* de las acciones necesarias para afrontar el problema y *guía* del comportamiento de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Así pues, finalmente, podemos proponer una definición general de control estratégico, donde se incluyen todas sus actuales características (Goold, 1991):

“(El control estratégico) establece los criterios que definen una actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y cuando es necesario, desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación”.

Con esta perspectiva, mucho más amplia, del proceso estratégico y del papel que juega el control para conseguir su efectividad, desarrollamos a continuación este concepto para poder presentar, finalmente, algunas de sus consecuencias teóricas y prácticas.

3. Tipos de control

El control estratégico, en su forma más desarrollada supone no solo llevar el más amplio control *a posteriori* de todo el proceso sino implantar un control *a priori*, complementario del anterior, que se anticipe a los cambios de los factores del entorno o de las variables de la organización que influyen directamente sobre la definición de la propia estrategia y, por tanto, sobre el resto del proceso estratégico; cambiando, si es necesario y en el grado y el nivel que se considere oportuno, las metas y objetivos a largo plazo que pretende alcanzar la empresa⁹.

⁹ Podemos ver un modelo integrado de control en la **Figura 1**, donde inicialmente incluimos los dos tipos básicos de control y se señalan las relaciones entre las fases del proceso de dirección estratégica y entre los elementos de los subprocesos de formulación y de implementación

Ambos tipos de control son necesarios porque el control *a posteriori* debe asegurar que la estrategia deseada se concrete y ejecute con todos los requisitos para poder alcanzar los objetivos fijados y, en su caso, corregir (mejorar, si es un continuo) el funcionamiento del proceso para conseguirlos. El control *a priori* debe garantizar que no hay otra estrategia que se ajuste mejor a las condiciones del entorno y de la organización y, en su caso, cambiar (mejorar, si es incremental) la definición de la estrategia fijada y, por tanto, también los objetivos y el proceso¹⁰.

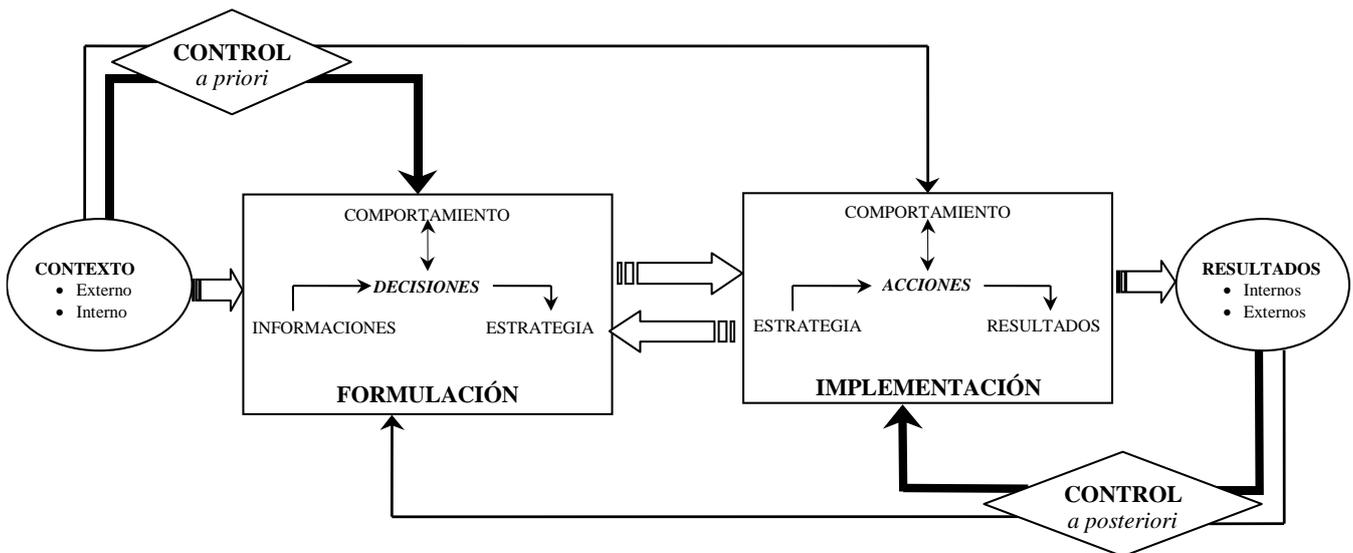


Figura 1: Modelo integrado de control.
Fuente: Elaboración propia

Si analizamos las características generales del **control a posteriori**, podemos observar que primero es necesario, en la medida de lo posible, que la estrategia definida en la formulación fije los objetivos en todos los niveles (corporativo, de negocio y funcional) y además, para su implementación se especificarán en planes, programas y presupuestos los recursos a utilizar, las actividades a realizar y los comportamientos que exigiremos. A partir de ahí, en un control de este tipo podemos diferenciar las siguientes etapas, ajustándolas al proceso estratégico (Menguzzato y Renau, 1991):

1. Establecimiento de los criterios de medición tanto de los resultados obtenidos (actuación real), calculados mediante alguno de los métodos de auditoría,

¹⁰ Una característica del control *a priori* (ver más adelante) es que se trata de un mecanismo que podemos llamar de prealimentación (*prefeed*), porque actúa obteniendo información sobre los cambios en las premisas con que se elabora la estrategia, para calcular los efectos que producen (análisis de escenarios).

como de los objetivos de la organización (actuación deseada), predeterminados en la formulación de la estrategia y concretados en su implementación.

2. Fijación de los métodos de comparación de los resultados realmente alcanzados, con los objetivos deseados de acuerdo con la definición de la estrategia, elegida en el proceso de formulación.
3. Análisis del proceso de implementación (si suponemos que la estrategia está bien formulada) para determinar las causas de las desviaciones; si las hay y son suficientemente importantes para influir de forma apreciable en los objetivos marcados.
4. Propuesta de acciones correctoras, caso de que sean necesarias, para asegurar fundamentalmente que todos los recursos de la organización se están utilizando de la forma más efectiva para alcanzar los objetivos.

Con la propuesta de acciones correctoras se inicia el proceso de retroalimentación (feedback) que caracteriza a los sistemas de control *a posteriori*, donde se trata de ir ajustando el funcionamiento de la organización, mediante las correcciones oportunas, cuando la ejecución de la estrategia a dado lugar a resultados que se han desviado significativamente de los objetivos previstos.

Si todos los factores estratégicos del entorno de una organización y sus propios elementos estructurales permanecen sustancialmente inalterados y válidos en el tiempo; entonces un control basado en informaciones y resultados a corto plazo y de tipo cuantitativo puede ser suficiente porque lo único que se pretende es asegurar el ajuste de la estructura (donde se producirán los cambios, en la composición de sus elementos materiales o en el comportamiento de sus recursos humanos) con la estrategia que constituirá una referencia fija.

Es decir que al realizar un control *a posteriori* inicialmente, y fundamentalmente, lo único que se pretende es un análisis de los resultados y su ajuste mediante correcciones en el subproceso de implementación; pero desde una perspectiva estratégica, tal como proponen las primeras aproximaciones sobre control estratégico (Schendel y Hofer, 1979; Horovitz, 1979), también se puede aplicar este mecanismo de control al subproceso de formulación de la estrategia bien cuando las desviaciones negativas en los resultados se comprueba que no son debidos fundamentalmente a

problemas en la implementación o bien cuando se detectan directamente problemas en la propia formación de la estrategia deseada (resultado de la formulación).

Estos problemas pueden ser errores como, por ejemplo, “información incompleta o inadecuada, evaluación errónea de las ventajas competitivas, no identificación de factores clave de éxito, etc.” (Navas y Guerras, 1996); o también por cuestiones como no definir algunas áreas críticas, no determinar competencias distintivas fundamentales; o, en definitiva, porque ciertos resultados ponen en cuestión las hipótesis básicas con las que se ha elaborado la estrategia.

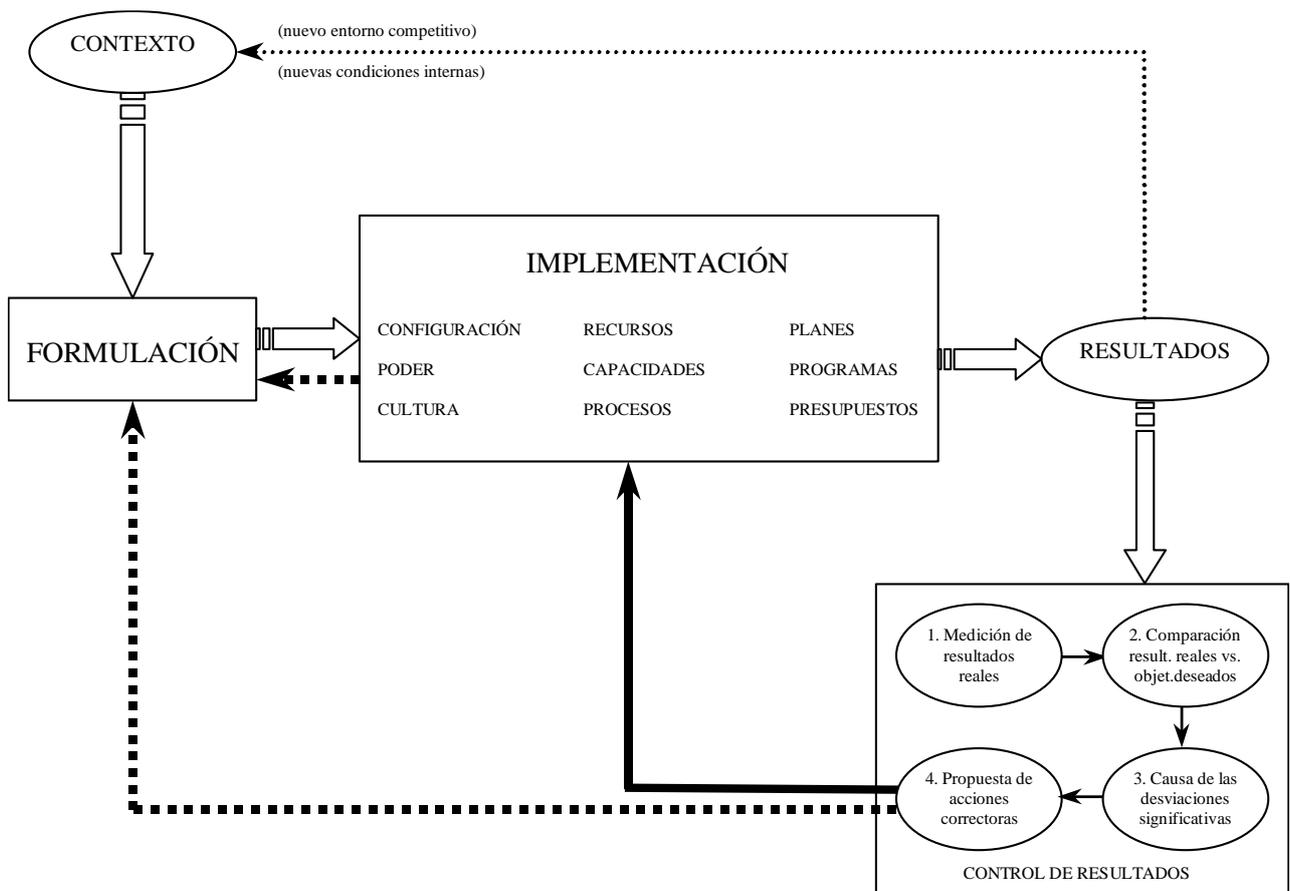


Figura 2: Submodelo de control hacia atrás (backward).

Fuente: Elaboración propia

Al control aplicado *a posteriori* sobre cualquier parte del proceso de dirección estratégica le llamaremos **control hacia atrás (backward)** para diferenciarlo de los demás controles de este tipo (control operacional y control de gestión); y para relacionarlo con el control hacia adelante (*forward*) que veremos a continuación, dado que ambos formaran el control global de la dirección estratégica. Para ello,

también hemos indicado en la **Figura 2** los elementos constituyentes del subproceso que define este primer tipo de control y las relaciones correspondientes.

Ahora bien, incluso las estrategias mejor formuladas y bien implementadas se quedan obsoletas cuando cambia el contexto interno y externo de la empresa; por tanto, es esencial que los miembros de la organización vigilen, revisen y evalúen en forma sistemática todos los elementos del proceso estratégico para asegurarse del ajuste con las variables contextuales y, en su caso, para hacer los cambios oportunos en su propia estrategia (David, 1995). Pero esta función no puede realizarse adecuadamente con un control *a posteriori* más o menos desarrollado basado en la retroalimentación, porque tiene “el gran inconveniente de ofrecer informaciones tardías y poco pertinentes para el futuro, y las acciones correctoras que induce corren un alto riesgo de inadecuación” al utilizar los resultados históricos para corregir las acciones futuras (Menguzzato y Renau, 1991).

En el control del proceso estratégico, el **control *a priori*** tiene un papel esencial puesto que es el elemento diferenciador respecto del control clásico o *a posteriori*. Pero no en el sentido de representar una alternativa, sino un complemento que permite construir un tipo de control más complejo (Goold y Quinn, 1990), para asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización mientras se alcanzan los resultados deseados a corto plazo.

Al estudiar las características generales de este sistema de control, hemos de considerar inicialmente que su importancia aumentará en un entorno turbulento y que su funcionamiento será más efectivo en una organización con una estructura flexible, una dirección participativa y una cultura integradora; capaz de adaptarse a las nuevas condiciones externas y/o al propio desarrollo organizativo de una manera eficiente (pero sobre todo eficazmente) y por tanto capaz, a su vez, de cambiar su estrategia (y los objetivos en todos los niveles necesarios) si esto hace más probable su éxito, aumenta su *performance* o asegura la supervivencia.

En este nuevo proceso de control también podemos diferenciar, paralelamente al anterior, los siguientes elementos:

- a. Establecimiento de los métodos de obtención tanto de la información actual como de la pasada, especificados al fundamentar la formulación de la estrategia y al determinar los instrumentos para su implementación.

Para ello, es necesario poseer un *sistema de información* (formal o informal) suficientemente desarrollado; definir cuáles son los factores del entorno y los recursos organizativos que influyen decisivamente sobre la elección y ejecución de la estrategia; y establecer los mecanismos de participación para valorar su repercusión en la estrategia elegida anteriormente.

- b. Fijación de los procedimientos de comparación de las nuevas premisas elaboradas, con respecto a las premisas de la estrategia actual; con lo cual se abre la posibilidad de realizar cambios incrementales en la estrategia presente o/y que emerja una nueva estrategia.

Esta parte del proceso es fundamental porque, al verificar las hipótesis internas y externas en que se basa la formulación de la estrategia, nos permite obtener formal o informalmente las alternativas que ponen en cuestión alguna parte o todo el actual proceso estratégico.

- c. Análisis de los efectos sobre la estrategia actual de las nuevas premisas obtenidas a partir del análisis anterior, realizado durante un período suficientemente largo y de forma iterativa.

Dado que no todos los cambios, internos y externos conjuntamente, son capaces de producir variaciones en la estrategia actual, sólo se estudiará el efecto de aquellos cambios que por su importancia cuantitativa o cualitativa pueden significar nuevas alternativas estratégicas inaplazables.

- d. Propuesta de modificación de cualquier parte o la totalidad del proceso estratégico, en caso de que se considere necesario y, concretamente, cuando cambien los objetivos estratégicos en cualquier nivel.

Estos cambios estratégicos, que deberían ser consensuados con todas las personas o grupos implicados, pueden afectar tanto a la formulación de la estrategia como a su implementación; aunque normalmente este replanteamiento sólo tendrá sentido si es de todo el proceso estratégico en el nivel que corresponda.

Con la propuesta de cualquier cambio estratégico se reinicia el proceso que llamaremos de prealimentación (*prefeed*), característico de los sistemas de control *a priori*, donde se trata de ir adaptando la estrategia con las modificaciones necesarias derivadas de los cambios detectados tanto en el contexto externo como en la propia organización o contexto interno. A este tipo de control, aplicado *a priori* sobre cualquier parte del proceso de dirección estratégica, le llamaremos **control hacia adelante** (*forward*); para diferenciarlo del control aplicado, de manera directa, sobre la formación de la estrategia (evaluación de estrategias) e incluir también posibles evaluaciones de la estructura, de la cultura, etc.

Si el entorno de la organización es de tipo turbulento, en alguno o varios de sus niveles; o si esta organización se encuentra en procesos de cambio de sus estrategias de crecimiento, competitivas o sectoriales; o si directamente existen cambios en elementos clave de la configuración estructural; entonces, se hace necesario un sistema de control que permita detectar estos cambios para, en su caso, replantearse la validez de la estrategia, mediante la utilización de indicadores básicamente cualitativos e, inicialmente, con una perspectiva a largo plazo.

En este caso, desde el principio se cuestionará todo el proceso estratégico; cambiando de forma muy inmediata la formulación de la estrategia (es decir, las decisiones tomadas sobre metas, objetivos y directrices globales) y, al mismo tiempo, directa o indirectamente su implementación (es decir, las acciones y los comportamientos que permitan alcanzar los resultados deseados), considerando sus interrelaciones mutuas. El sentido de estos cambios debe ir dirigido a colocar a la organización en una mejor posición para capitalizar las fuerzas internas conforme se van desarrollando; para aprovechar las oportunidades externas según van surgiendo; para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas inmediatamente después de detectarlas; y para superar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales (David, 1995). Podemos observar en la **Figura 3**, los elementos que forman este segundo tipo de control, que constituirían la otra cara de la función de control.

Ahora bien, la creación de un sistema de control del proceso estratégico supone ser capaces de diferenciar estos dos elementos del control para utilizarlos adecuadamente, al tiempo que los integramos en un todo para desarrollar al máximo su potencial.

En primer lugar, hemos analizado la dimensión más deliberada o *control hacia atrás*, que nos permite saber si hay cuestiones extraorganizativas o

intraorganizativas no previstas que impiden alcanzar los objetivos deseados, suponiendo que la formulación y la implementación de la estrategia planeada se han efectuado correctamente; puesto que el *control hacia atrás* garantiza (y es esencial que pueda garantizar) que se han corregido todos los problemas que podían incidir sobre los resultados esperados.

Es evidente, en segundo lugar, que la dimensión más emergente o *control hacia adelante* debería posibilitar, aprovechando el proceso anterior o de forma autónoma, la detección de cambios de cualquier factor externo o/e interno capaz de variar los objetivos estratégicos o algún elemento clave para conseguirlos; lo cual haría necesario replantearse una parte o todo el proceso estratégico buscando alternativas a la estrategia actual¹¹.

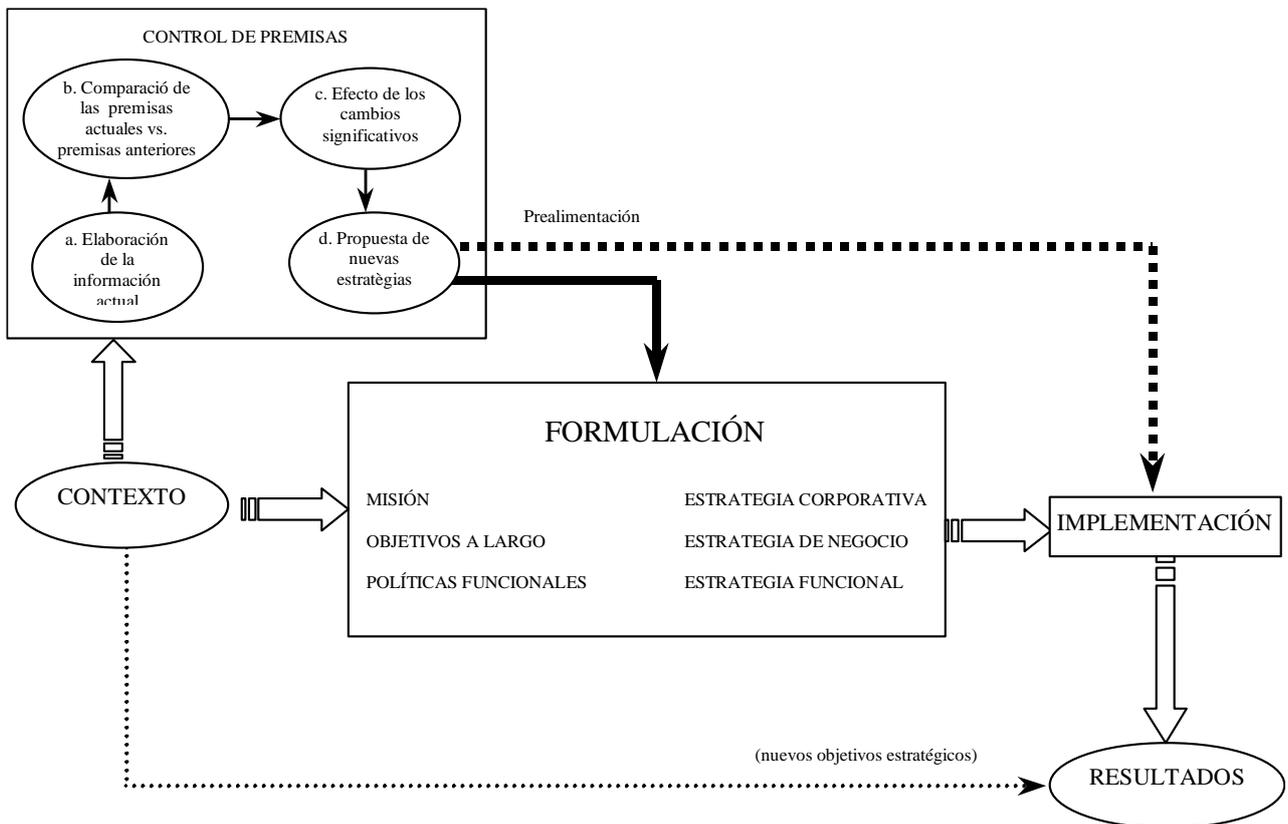


Figura 3: Submodelo de control hacia adelante (forward).
Fuente: Elaboración propia

¹¹ En este sentido, García Echevarría (1994) nos indica que “dirigir, siempre se dirige en procesos de cambio. Si no hay cambio, si no hay alternativas, hay muy poco que dirigir, y lo que hay que hacer es administrar. Consiguientemente, el *controlling* moderno tiene que ver con la dirección de los procesos de cambio”

Por tanto, de la misma manera que algunos autores defienden que el subproceso de formulación de la estrategia debe y suele poseer elementos deliberados y emergentes (Mintzberg y Waters, 1985) y otros plantean que la estrategia desarrollada en el subproceso de implementación difiere de las intenciones iniciales por la interacción de los elementos deliberados y emergentes (Strategor, 1995); por nuestra parte también vemos esencial diferenciar y hacer explícita la relación entre los componentes deliberados y emergentes del subproceso de control.

4. Dirección de organizaciones complejas

Respecto a este último problema, en general consideramos que las organizaciones necesitan estrategias deliberadas para definir un propósito e indicar una dirección. Las estrategias emergentes permiten el aprendizaje de lo que funciona y el conocimiento de lo que no funciona a la hora de encontrar un patrón viable o que sea consistente; en ningún caso implican el caos del funcionamiento organizativo, sino un orden no intencionado; y tampoco significan que los procesos no estén controlados, sino que la dirección es abierta y flexible, responde a las iniciativas que surgen en la organización y desea aprender (Hax y Majluf, 1996). Esto indica que son partes no excluyentes entre sí, sino perfectamente compatibles, de un mismo proceso multidimensional de dirección estratégica; cuya interrelación a través de un sistema de control idóneo hace posible el desarrollo dinámico del proceso, al garantizar que la estrategia deliberada facilita un marco fiable para la discusión racional de las ideas alternativas que van configurando las estrategias emergentes.

Concretamente, las dificultades y la conveniencia de tener un sistema de control estratégico más o menos formalizado son las mismas que para las otras dos fases del proceso de dirección estratégica (García y Álamo, 1993), aunque la discusión teórica y práctica se ha centrado casi únicamente en la formación de la estrategia. Parece evidente que debe haber congruencia entre el carácter deliberado o emergente de todas y cada una de las partes del proceso estratégico, y que esto depende a su vez de las características del entorno y de la propia organización (Camillus, 1982; Pascale, 1999).

La primera dificultad consiste en que la alta dirección ni individualmente ni como grupo tiene suficiente información en todos los casos para definir

completamente las posibles alternativas y seleccionar entre ellas la estrategia con más garantías de éxito o/y para concretar los detalles de su ejecución y evaluación; pero, puesto que las decisiones correctas y las acciones idóneas pueden emerger desde todos los niveles de la organización (Hamel, 1996), sería conveniente aprovechar este potencial con sistemas de información-comunicación suficientemente desarrollados formal o informalmente para resolver estas cuestiones, porque deberían constituir la base material de cualquiera de los procesos de control que los necesitase.

La segunda dificultad es que los directivos ni individual ni colectivamente tienen suficiente poder para que en todo momento sus subordinados realicen las actividades programadas, tengan el comportamiento que corresponde o sean coherentes con los valores que caracterizan a la organización; pero, puesto que las resistencias al cambio se pueden superar con la participación en la toma de decisiones y en la forma de llevarlas a la práctica desde todos los niveles de la organización implicados (Erez y Kanfer, 1983), sería conveniente aprovechar esta posibilidad buscando sistemas de participación-implicación suficientemente desarrollados formal o informalmente para afrontar este problema, porque deberían constituir la base humana de cualquier proceso de control que lo necesitase.

Sin embargo, estas dificultades no se manifiestan claramente en organizaciones sencillas o que efectúan sus actividades en entornos relativamente estables; pero se harán cada vez más evidentes según aumenta la complejidad por el propio desarrollo organizativo (Mintzberg y McHugh, 1985) o en cualquier organización si está inmersa en entornos con grados elevados de turbulencia (Ansoff, 1987; Ansoff y Sullivan, 1993), porque entonces el establecimiento de un conjunto de objetivos estratégicos será mucho más difícil e incluso peligroso, o la programación de acciones y su evaluación pueden perder todo su sentido ante cambios no previstos¹².

La complejidad de una organización (Boisot y Child, 1999), no es consecuencia exclusivamente del hecho de estar formada por múltiples partes que deben interactuar entre sí (complejidad relacional), sino también porque debe

¹² Se ha estudiado el caso de empresas donde se desarrollan procesos innovadores, observando que se generan problemas cuando las estrategias no se adaptan ni se modifican ajustándose al desarrollo de estos procesos (Brown y Eisenhardt, 1997).

resolver problemas no rutinarios y de difícil comprensión (complejidad cognitiva); tanto una como la otra provocan dificultades de coordinación e integración, interfiriendo en todos los procesos de toma de decisiones, incluido el proceso de dirección estratégica, y concretamente obliga a buscar sistemas de control ajustados a las nuevas condiciones organizativas¹³.

Estos mismos autores también diferencian dos planteamientos estratégicos para enfrentarse a la complejidad: En unos casos se decide realizar un proceso estratégico racional, analítico y formal (deliberado), para intentar reducir la complejidad definiendo claramente una estrategia; pero que implica limitar la participación de los agentes y considerar sobre todo información técnica, de tipo cuantitativo. Significaría, por tanto, dar una mayor preponderancia a (o hacer exclusiva) la construcción de sistemas de control hacia atrás.

En otros casos se decide mantener distintas opciones estratégicas abiertas, más o menos conflictivas y sin ninguna preferencia inicial (emergentes), para intentar absorber la complejidad con una mayor flexibilidad organizativa; lo cual permite y necesita de la intervención e implicación de los agentes en el proceso, y la consideración de fuentes de información más amplias y de naturaleza básicamente psicosocial, de tipo cualitativo. Esto llevaría implícita la necesaria implantación del control hacia adelante para fundamentar, apoyar y desarrollar un sistema de control integrado.

Ambos planteamientos no son incompatibles porque, según la investigación de Eisenhardt (1999), en organizaciones complejas las decisiones estratégicas más eficaces son aquellas fundamentadas en procesos que, al mismo tiempo, son deliberados en la elección de la estrategia más viable y permiten la emergencia de toda una serie de alternativas en todos los niveles, generando una visión y propósito estratégico compartidos con una intención de aprendizaje continuo. En el mismo sentido, Beinhocker (1999) señala que la utilización de varias opciones estratégicas no implica eliminar como referencia la estrategia más viable, sino que se toma en consideración el resto de opciones para activarlas si cambiase el contexto en que se encuentra la organización.

¹³ El estudio de la complejidad es una parte importante de la investigación sobre el proceso de formación de la estrategia realizada por Canet (2001), en nuestro caso comentamos simplemente su posible incidencia en el subproceso de control estratégico.

De hecho, desde la discusión entre Mintzberg (1990 y 1991) y Ansoff (1991b) sobre la importancia y necesidad de la planificación, y que Brews y Hunt (1999) intentan resolver, otros autores han ido asumiendo esta postura de integración (Goold, 1992; Grant, 1995) desarrollando la idea de la planificación altamente flexible (Ansoff, 1987), aplicable incluso en entornos de elevada incertidumbre. Estos autores fundamentan empíricamente la necesidad de la planificación previa en cualquier tipo de entorno, pero flexibilizando sus orientaciones según aumenta la inestabilidad de ese entorno; de forma que en entornos muy inestables lo más adecuado es la utilización conjunta de ambos procesos para poder “aprender de la planificación y planificar el aprendizaje” (Brews y Hunt, 1999). Ésto sólo es posible disponiendo de una función de control integrada que se ajuste a estas nuevas necesidades de la organización

Por nuestra parte, consideramos que la dirección de estos procesos necesita además de mecanismos de control que hagan posible su integración y coordinación; porque finalmente se ha comprobado (Osborn, 1998), que un sistema de control como el defendido en nuestro trabajo, de carácter interactivo y asociado a un sistema de información semi-formal, aporta flexibilidad y estabilidad a organizaciones con estrategias emergentes ya que facilita la participación de los agentes y su implicación en todas las fases del proceso estratégico; aprovecha el conocimiento compartido para tomar decisiones y concretar acciones o/y para identificar alternativas viables; y aumenta la capacidad de respuesta ante los cambios al aumentar las posibilidades de anticipación y, en todo caso, hacer más rápida la toma de decisiones o/y su puesta en práctica.

5. Algunas consecuencias

El diseño teórico de un control estratégico integrado como el que hemos presentado en este trabajo, implica la necesidad de definir explícitamente aquellos elementos que han ido apareciendo como partes constitutivas del sistema de control¹⁴, entre los que destacamos los sistemas de información y las auditorías.

En primer lugar, se ha mostrado en el apartado anterior la importancia de construir un sistema de información adecuado (formal, semi-formal, informal) para poder conseguir los objetivos de la función de control estratégico. En el *sistema de información* ajustado al control hacia atrás se deben concretar los métodos que permitan determinar por una parte, las variables significativas para la evaluación del

¹⁴ La investigación sobre cada uno de estos elementos formará parte de otros trabajos a realizar posteriormente, por esta razón aquí sólo indicamos algunas líneas posibles de desarrollo teórico.

subproceso de implementación de la estrategia (de cualquiera de sus elementos, en cualquier nivel organizativo) y su resultado, es decir los resultados globales de la organización (*performance*, efectividad, etc.); y por otra parte, también deberá definir aquellas variables que sirvan para evaluar el subproceso de formulación de la estrategia (de cualquiera de sus elementos, en cualquier nivel organizativo) y su resultado, es decir el contenido de la propia estrategia.

Además, interrelacionado con el anterior en cuanto a su creación y funcionamiento, en el *sistema de información* ajustado al control hacia adelante deberemos definir las herramientas que hagan posible determinar las variables fundamentales para evaluar los cambios del contexto externo e interno y sus consecuencias sobre las premisas que fundamentan el proceso estratégico global; es decir que debe permitir estudiar la importancia y viabilidad de las alternativas emergentes en cualquier fase y desde cualquier nivel.

En segundo lugar, asociado con la cuestión anterior, consideramos que al plantearse la medición de las variables definidas y captadas por el sistema de información estratégico (siempre en su doble vertiente: las deseadas, que sirven de referencia, y las reales), debemos disponer de *métodos de auditoría* que igualmente afecten a todo el proceso estratégico. Así, por ejemplo, al definir áreas críticas para su evaluación, debemos pensar tanto en elementos clave de la implementación como de la formulación e incluso del propio control; es decir que pueden existir o aparecer problemas relevantes desde un punto de vista estratégico en cualquier fase del proceso de dirección estratégica.

Esto implica que hay que plantearse la posibilidad de evaluar algunas áreas funcionales, pero también poner en cuestión parámetros de la configuración estructural, valores de la cultura organizativa o el estilo de dirección utilizado; podemos hacer evaluaciones de los resultados financieros o comerciales o, por supuesto, sociales (resultado interno), pero también realizar una evaluación de factores del entorno, de la toma de decisiones, o del tipo de estrategia elegido.

Finalmente, con este planteamiento teórico se intentarían resolver algunos de los problemas que pueden surgir al afrontar un estudio empírico de los sistemas de control estratégico; porque “aunque hay limitaciones prácticas en el número de controles que pueden ser incluidos en las investigaciones, el reconocimiento de una definición de control más amplia puede ayudar para interpretar las conclusiones de algunas investigaciones” (Langfield-Smith, 1997). Para ello, como cuestión previa se

deberían comprobar que se reconoce teórica y prácticamente la existencia de este tipo de control; porque, como acabamos de exponer, esto influye sobre las variables que definen el sistema de control utilizado y en la forma de medirlas.

Como punto de partida general se ha de entender que el estudio del sistema de control de un proceso estratégico global debe tener en cuenta las relaciones fundamentales que existen entre todos los elementos clave que intervienen en el proceso. Además, como no son relaciones sencillas, de tipo causal, sino que se trata de elementos heterogéneos (cuantitativos-cualitativos, formales-informales, deliberados-emergentes) que son interdependientes (la relación causa-efecto es reversible), estas relaciones complejas hacen muy difícil tanto definir variables adecuadas en cualquier nivel de análisis (por supuesto en el control) como definir instrumentos para realizar su medición.

También hemos considerado que los propios elementos del proceso de control (y por tanto, los procesos asociados) tienen un carácter dinámico. Esto significa por una parte que los elementos de cada una de las fases y en cada nivel de la dirección estratégica están en continuo desarrollo; pero no necesariamente de forma explícita, consciente ni mucho menos formal, por tanto, la consideración y reconocimiento de hasta que punto se está aplicando una estrategia deliberada o un tipo de control determinado es algo necesario en las investigaciones a realizar, e idear instrumentos que permitan su medida.

Por otra parte, se debería determinar expresamente en que momento del proceso de cambio estratégico se encuentra cada organización para que los resultados de la investigación fuesen comparables; aunque lo más significativo sería realizar *estudios longitudinales* puesto que los procesos de cambio estratégico se realizan durante un largo período de tiempo. Esto nos permitiría plantear el papel del control estratégico en estos procesos de cambio.

La complejidad y el dinamismo aumentan el grado de incertidumbre del proceso estratégico global debido a la imprevisibilidad de su desarrollo y la necesidad de elaborar respuestas rápidas. Esta cuestión influye sobre ciertas cuestiones prácticas como, por ejemplo, el difícil ajuste entre modelos teóricos y prácticos; la diferente perspectiva de la estrategia en los distintos niveles organizativos; o reconocer y diferenciar la estrategia que realmente se está aplicando en una empresa.

Desde la visión del proceso de dirección estratégica que hemos presentado, parece evidente que ni el contenido de la estrategia ni el proceso de su formación están relacionados exclusivamente o de manera directa con los resultados de la organización (por ejemplo, con la *performance*), porque esto significa convertir en una caja negra tanto a la implementación de la estrategia como al control del proceso estratégico en su conjunto. Ahora bien, definir las variables e idear los instrumentos de medida adecuados para determinar cuál es la relación de estas otras fases con la *performance* o, concretamente, conocer la influencia de un sistema de control sobre el grado en que se hace efectiva una estrategia deliberada y la importancia del sistema de control utilizado para afrontar los cambios estratégicos; son cuestiones complejas que se deberán resolver al realizar estudios empíricos que incorporen todas estas premisas teóricas.

6. Conclusiones

En el estudio de las organizaciones la función de control ha ido evolucionando al mismo tiempo que la evolución de su *management* o dirección. A pesar de ello, incluso en un nivel teórico, es difícil encontrar en la actualidad un tratamiento diferenciado y equilibrado de esta función respecto de las otras dos fases del proceso de dirección estratégica. En unos casos se considera una parte de la implementación, reduciéndolo a un simple control de ejecución de la estrategia y, en otros, como máximo se incorpora a la formulación para convertirlo en una evaluación más o menos sofisticada de la elaboración de la estrategia. Posiblemente, encontraríamos la causa de esta falta de definición o de profundización en la dificultad de determinar en cualquier organización, pero sobre todo en organizaciones complejas, las variables a considerar desde una posición proactiva que obliga al desarrollo de un control *a priori*.

Tanto cuando se considera parte de la implementación como cuando se incorpora a la formulación, implica una concepción limitada del proceso estratégico porque en el último caso se confunde con el subproceso en que se decide la estrategia, y en el primero se amplía únicamente considerando los instrumentos necesarios para hacer efectiva la decisión. Pero en ninguno de los dos casos, se plantea la función de control como una pieza clave en el diseño del proceso de dirección estratégica, capaz de aplicarse a los resultados y a las premisas tanto de la

formulación como de la implementación y de todo el proceso de dirección, sobre todo si se trata de organizaciones complejas.

En cambio, nuestra idea de control tiene un carácter integrado al estar formada por dos subfunciones complementarias; el control *a posteriori* o hacia atrás (*backward*) y el control *a priori* o hacia delante (*forward*); por estar estas subfunciones interrelacionadas entre sí y con los elementos de las otras fases del proceso; y por afectar a todo el proceso de dirección estratégica en su conjunto. Esta concepción integrada, rompe la dicotomía entre estrategias deliberadas y emergentes; porque es el elemento que *interrelaciona* ambos procesos y hace posible su desarrollo continuo; porque *selecciona, ordena y elabora* las informaciones, comunicando a cada persona o grupo la información o las decisiones que son pertinentes con la estrategia elegida; y porque permite *gestionar* los procesos de cambio externo e interno, dando coherencia a las decisiones y acciones del proceso estratégico global.

Por otra parte, las fases del proceso estratégico, hemos visto como se manifiestan en funciones interrelacionadas, lo que supone la pérdida del orden de prelación lineal, o dicho de otro modo, rompe el orden clásico que propone: primero se planifica (formulación), luego se aplica (implementación) y por último, se evalúa (control).

El modelo integrado propuesto, se manifestará eficiente en sus aplicaciones a organizaciones complejas y se debería ser muy cauto en el caso de encontrarnos en entornos estables o sin cambios significativos en los procesos internos, pues estas empresas incurrirían en claras ineficiencias, sólo explicables por el arrastre del *efecto moda*.

Las consecuencias sobre los planteamientos teóricos y las investigaciones empíricas que pretendan ser coherentes con un enfoque estratégico de las organizaciones, pensamos que pueden ser ahora más evidentes y hemos presentado posibles vías de desarrollo en ambos campos; indicando sobre todo sus enormes dificultades, dado que son cuestiones tan complejas como la realidad que tratan de explicar.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K.R. (1962): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Ansoff, H.I. (1968): "Toward a Strategic Theory of the Firm", *Economies et Sociétés*, vol. 2, nº 3, pp. 11-39.
- Ansoff, H.I. (1987): "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 501-515.
- Ansoff, H.I. (1991a): "Strategic Management in a Historical Perspective", *International Review of Strategic Management*, vol. 2, nº 1, pp. 3-69.
- Ansoff, H.I. (1991b): "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 449-461.
- Ansoff, H.I., Declerck, R.P. y Hayes, R.L. (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley & Sons, New York.
- Ansoff, H.I. y McDonell, E. (1990): *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall Int., 2ª edición, Englewood Cliffs, New York.
- Ansoff, H.I. y Sullivan, P.A. (1993): "Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A formula for Strategic Success", *Long Range Planning*, vol. 26, Octubre, pp.11-22.
- Beinhocker, E.D. (1999): "Robust Adaptative Strategies", *Sloan Management Review*, Primavera, pp. 95-106.
- Blanco Illescas, F. (1971): *El Control Integrado de Gestión*, APD, Madrid.
- Boisot, M. y Child, J. (1999): "Organizations as Adaptative Systems in Complex Environments: The Case of China", *Organization Science*, vol. 10, nº 3, Mayo-Junio, pp. 237-252.
- Bueno Campos, E. (1995): "La Estrategia de la Empresa: Treinta Años de Evolución Teórica" en Cuervo García (dir.), *Dirección de Empresas de los Noventa*, cap.1, pp. 29-49, Civitas, Madrid.
- Brews, P. y Hunt, M. (1999): "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate" *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 889-913.
- Brown, S.L. y Eisenhardt, K.M. (1997): "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, nº 42, pp. 1-34.
- Camillus, J.C. (1982): "Reconciling Logical Incrementalism and Synoptic Formalism: An Integrated Approach to Designing Strategic Planning Processes", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 277-283.
- Canet Giner, M.T. (2001): *El Proceso de Formación de la Estrategia: Su Relación con la Complejidad Organizativa y los Resultados. Análisis Aplicado al Caso Español*. Tesis Doctoral, Universitat de València, València.

- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Int., Englewood Cliffs, New York.
- David, F.R. (1995): *Concepts of Strategic Management* Prentice Hall Int., 5ª edición, Englewood Cliffs, New York.
- Eisenhardt, K.M. (1999): "Strategy as Strategic Decision Making", *Sloan Management Review*, Primavera, pp. 65-72.
- Erez, M. y Kanfer, F. (1983): "The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance", *Academy of Management Review*, vol. 8, nº 3, Julio, pp. 457
- Fayol, H. (1916): *Administration Industrielle et Générale. Prévoyance. Organisation. Commandement. Coordination. Contrôle*, Dunod Editeur, Paris.
- García Echevarría, S. (1994): "El Controlling Moderno: Base del Management", *Alta Dirección*, nº 176, pp. 77-98.
- García Falcón, J.M. y Álamo Vera, F.R. (1993): "La Importancia de los Sistemas de Control Estratégico para la Alta Dirección de la Empresa", *Alta Dirección*, nº 171, pp. 9-14.
- Goold, M. (1991): "Strategic Control in the Decentralized Firm", *Sloan Management Review*, Vol. 32, nº 2, pp. 69-89.
- Goold, M. (1992): "Research, Notes and Communications: Design, Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate" *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp.169-170.
- Goold, M. y Quinn, J.J. (1990): "The Paradox of Strategic Controls", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 43-57.
- Grant, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.
- Hamel, G. (1996): "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp.69-82.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996): *The Strategic Concept and Process. A Pragmatic Approach*, 2ª edición, Prentice Hall Int., Upper Saddle River.
- Horovitz, J. (1979): "Strategic Control: A New Task for Top Management", *Long Range Planning*, vol. 12.
- Langfield-Smith, K. (1997): "Management Control Systems and Strategy: A critical Review", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, nº 2, pp. 207-232.
- Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- Meyer, J. (1971): *Le Contrôle*, PUF, Paris.
- Mintzberg, H. (1990): "The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 171-195.

- Mintzberg, H. (1991): "Learning 1, Planing 0. Reply to Igor Ansoff", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 463-466.
- Mintzberg, H. (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114.
- Mintzberg, H. y McHugh, A. (1985): "Strategy Formation in an Adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp.160-197.
- Mintzberg, H. y Waters, J.A. (1985): "Of Strategies deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, pp. 257-272.
- Montebello, M., Saïas, M. y Grefeuille, J. (1975): "Planification Stratégique et PMI", *Revue Française de Gestion*, verano.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1996): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Osborn, C.S. (1998): "Systems for Sustainable Organizations Emergent Strategies, Interactive Controls and Semi-Formal Information" *Journal of Management Studies*, vol. 35, nº4, Julio, pp. 481-509.
- Renau Piqueras, J.J. (1995): "La Dirección Estratégica: Su Evolución y Estado Actual"; en Cuervo García (dir.), *Dirección de Empresas de los Noventa*, cap. 4, pp. 89-109, Civitas, Madrid.
- Schendel, D.E. y Hofer, C.W. (1979): *Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown & Cia., Boston.
- Simon, H.A. (1947): *Administrative Behavior*, McMillan, New York
- Simon, H.A. (1947): *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York
- Strategor (1995): *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa*, Biblio empresa, Masson, Barcelona.