

## 20 Control de la estrategia

El control de la estrategia es el cierre de la planificación estratégica y el inicio de la verificación de los viejos planes y del desarrollo de los nuevos. Tras cada implementación de estrategias es necesario volver a recoger datos para poder observar el impacto de las medidas sobre los objetivos tácticos y estratégicos. No deberán excluirse reajustes en la conducción.

Esto significa, sólo una estrategia controlada puede dar seguridad acerca del camino correcto. El control registra y documenta los cambios sociales; la estrategia deberá modificarse si éstos modifican fortalezas o debilidades importantes en las que se basa la planificación estratégica; si los cambios no son significativos o relevantes para la estrategia, ésta no deberá ser modificada arbitrariamente.

### 20.1 Observación y obtención de información

La obtención de información y la observación son requisitos importantes para una estrategia exitosa. No se pueden planificar estrategias sin conocer los hechos propios y los del adversario ni sin conocer la sociedad en la que éstas deben ejecutarse.

*Sun Tzu dice al respecto: “Conoce a tus adversarios, concómete a ti mismo y tu victoria no estará amenazada. Conoce el terreno, conoce el clima y tu victoria será total”.*

Hay varias posibilidades de obtener la información necesaria. Se aplican los siguientes métodos:

1. La encuesta representativa (estudio cuantitativo de campo)
2. La encuesta *Delphi* (encuesta cualitativa a grupos meta)
3. La encuesta ómnibus
4. Evaluación de los medios de comunicación
5. Espionaje
6. Observación de las alianzas de los adversarios

#### 20.1.1 *La encuesta representativa (encuesta cuantitativa de campo)*

Un clásico instrumento para recoger información es la encuesta representativa. La respuesta a la pregunta de si y en qué medida los resultados de tal sondeo pueden ser importantes para desarrollar una estrategia, depende de muchos factores condicionantes. Por eso los datos publicados de un sondeo no bastan, por sí solos, para la evaluación. Un problema especial en los sondeos publicados deriva del hecho de que son empleados como instrumentos para cambiar actitudes y expectativas, es decir, con los sondeos se hace política, razón por la cual algunos países prohíben publicarlos durante cierto lapso anterior a las elecciones. Las experiencias difieren, pues en esa época los rumores afloran aún más. Los resultados de los sondeos de los últimos días previos a las elecciones son muy importantes porque pueden tener el efecto del “acoplado”, que se basa en que muchas personas deciden su voto de acuerdo a quién es el previsible ganador de las elecciones: quieren estar con el vencedor. El efecto, también llamado “salto de último minuto” (last-minute-swing), puede llegar al 3-4%. Más contundentes

aún son los efectos que se pueden constatar cuando se aplican cláusulas sobre un porcentaje mínimo de votos que se debe obtener.

*En las elecciones nacionales de Turquía, por ejemplo, rige la cláusula del 10%, lo cual no sería problemático si un partido supera claramente ese porcentaje en los sondeos; sin embargo, si el resultado de los sondeos se acerca o es incluso inferior al 10%, los electores huyen para generar con su voto un efecto funcional: abandonan el partido amenazado y se vuelcan a uno grande del que esperan logre detener a un partido no deseado.*

Los sondeos cuantitativos permiten averiguar y darle seguimiento a las intenciones de voto, al desarrollo de tendencias políticas, al conocimiento que se tiene de los políticos y a los componentes de imagen.

La mejor manera de aprovechar un sondeo semejante es evaluar el que uno mismo ha encargado; en este caso, es posible determinar el alcance y la dirección de la encuesta, detectar tendencias a la luz de cuestionarios estandarizados y evitar errores debidos a preguntas mal formuladas.

¿Qué condiciones deben darse para poder utilizar los resultados de un sondeo?

1. El sondeo debe brindar resultados representativos.

Por razones de tiempo, de organización y de dinero, generalmente no es posible entrevistar a todas las personas meta de una región geográfica delimitada, es decir, realizar una encuesta total, por lo que la investigación demoscópica y de mercado emplea el instrumento del muestreo. Ello plantea de entrada la interrogante respecto a su factibilidad y si es posible obtener un resultado global a partir de una muestra. La pregunta debe responderse afirmativamente: es posible con un elevado factor de probabilidad, según la “ley del gran número”<sup>84</sup>. El tamaño de la muestra es el factor de la exactitud; no interesa la relación entre la muestra y la totalidad, sino sólo su tamaño.

Se busca una igualdad estructural, lo cual significa que en la muestra y en la totalidad debería ser idéntica la distribución de las características relevantes para la investigación. Si la muestra representa una imagen de la totalidad reducida pero ajustada a la realidad, de sus resultados podrán inferirse los “verdaderos” valores de la totalidad; en otras palabras: la muestra es representativa de la totalidad.

2. La muestra debe ser lo bastante grande para que los errores sean pequeños. El error de la muestra y, por tanto, el de la característica medida dependen sólo de dos magnitudes: la índole de la característica (p) y el tamaño de la muestra (n). En general se puede afirmar que las muestras con un tamaño de 2000 entrevistas tienen una probabilidad bien alta; también 1000 entrevistas bastan, la mayoría de las veces, para sacar conclusiones acerca de todo el territorio electoral. Sin embargo, ya frecuentemente surgen problemas si los resultados son regionalizados. Las muestras con menos de 1000 entrevistas son bastante menos concluyentes. La tabla siguiente brinda un panorama sobre la exactitud de los resultados de encuestas:

---

<sup>84</sup> También llamado teorema de Bernoulli, según el cual se acerca la probabilidad (P) de que, dada una cantidad lo bastante grande (n) de ensayos, la frecuencia (m) de un suceso sea aproximadamente igual a la probabilidad (p) de su realización, a discreción cerca de 1.

Resultado (p)	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
	90%	85%	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%
Muestra (n)									
1000	1,9	2,3	2,5	2,7	2,9	3,0	3,1	3,1	3,2
900	2,0	2,4	2,7	2,9	3,1	3,2	3,3	3,3	3,3
800	2,1	2,5	2,8	3,1	3,2	3,4	3,5	3,5	3,5
700	2,3	2,7	3,0	3,3	3,5	3,6	3,7	3,8	3,8
600	2,5	2,9	3,3	3,5	3,7	3,9	4,0	4,1	4,1
500	2,7	3,2	3,6	3,9	4,1	4,3	4,4	4,4	4,5
400	3,0	3,6	4,0	4,3	4,6	4,8	4,9	5,0	5,0
300	3,5	4,1	4,6	5,0	5,3	5,5	5,7	5,7	5,8
200	4,3	5,1	5,7	6,1	6,5	6,7	6,9	7,0	7,1
100	6,0	7,1	8,0	8,7	9,2	9,5	9,8	9,9	10

En el margen izquierdo de la tabla se indican posibles tamaños de la muestra; la división horizontal contiene los posibles valores del 10 al 50%. La tabla está concebida según un nivel de significancia del 95,5%. La primera cifra de la tabla dice, por ejemplo, que dada una muestra de 1000 casos y un valor de 10% o 90%, la doble divergencia estándar alcanza el 1,9%, de modo que el resultado se ubica con una seguridad del 95,5% en un campo de 88,1% a 91,9%. La tabla también muestra con claridad que en la interpretación se debe considerar necesariamente el número de los casos a los que se refieren los valores porcentuales, pues el margen de oscilación aumenta cuando disminuye el número de casos.

3. La muestra no debe estar distorsionada.  
Las distorsiones aparecen cuando, por causalidad o por descuido, la composición de la muestra no corresponde a la estructura poblacional. Por ejemplo, el resultado no podrá arrojar conclusiones válidas si el sondeo incluye demasiados hombres y muy pocas mujeres o si un grupo de personas de la misma edad es casualmente demasiado grande o si el sondeo es hecho sólo en la capital sin considerar las zonas rurales. Problemas especiales aparecen en los países que no disponen de datos estadísticos sobre su población; en tal caso, ni siquiera se podrá constatar si una muestra está distorsionada o no, con lo cual será muy grande el riesgo de una distorsión al valorar los datos del sondeo.
4. La ponderación de la muestra debe ser verificable.  
Esto significa que se debe conocer el sondeo con los factores de la ponderación para compensar las distorsiones; sería aún mejor poder acceder directamente a los datos no procesados. Por lo general, los sondeos publicados en los periódicos no cumplen estas condiciones, con lo cual siempre existe la posibilidad de que la ponderación haya sido manipulada. Esto ya lo advirtió Churchill cuando dijo que sólo creía en las estadísticas que él mismo había falsificado.
5. No basta un sólo sondeo.  
La obsesión de los políticos por los sondeos se funda en que, en realidad,

siempre les interesan sólo tres preguntas: qué tanto se les conoce, qué imagen tienen y por quién votaría el entrevistado si el próximo domingo hubieran elecciones. Para los planificadores de estrategias estas cuestiones son de un interés limitado: mucho más importantes son la lista de los problemas políticos, así como la idoneidad atribuida a los partidos, a los candidatos o a los gobiernos para solucionarlos. Todos estos resultados, empero, reflejan poco si son considerados individualmente; es mejor realizar sondeos sucesivos y evaluar la tendencia en cada uno de los valores.

6. El cuestionario influye en el resultado.  
Los resultados del sondeo dependen de la formulación de las preguntas. Aquí se pueden cometer errores considerables; en efecto, reiteradas veces se cometen errores muy graves, sobre todo cuando los mismos partidos elaboran las preguntas, porque se emplean palabras inapropiadas o la formulación es sugestiva.
7. El clima político influye en el resultado.  
La mayoría de las veces los sondeos son inútiles en una atmósfera política de miedo y de represión. Un ejemplo típico fue el desastre de los grandes institutos demoscópicos en las elecciones de 1990 en Nicaragua: tal y como sucedió al inicio del cambio en los países de Europa Oriental, hubo demasiadas mentiras evidentes o preguntas no respondidas, de modo que los resultados ya no fueron representativos.
8. El entrevistador juega un papel en el resultado.  
Por eso los sondeos realizados por el mismo interesado (con personal propio, sin suficiente entrenamiento) generalmente no son valiosos.

Al ponderar sondeos hay que ser, entonces, muy prudente. Por otro lado, los sondeos bien hechos pueden ser un excelente instrumento para el planificador de estrategias. El tipo de entrevista aquí presentado apunta, en gran medida, a exponer relaciones cuantitativas. Así, por lo general se hacen preguntas cerradas que deben responderse con un sí o con un no o bien se dan alternativas de respuesta sobre las que hay que decidir<sup>85</sup>. Aquí se puede

- elegir una de las varias alternativas formuladas o
- seleccionar a partir de una lista o
- seleccionar tarjetas y ordenarlas en serie o
- elegir a partir de imágenes impresas o
- decidirse por una posición en un diálogo impreso o
- expresar en un termómetro una aprobación gradual o un rechazo.

En todos los casos la respuesta se halla preestablecida. Si ninguna de ellas satisface al encuestado, puede responder “no sabe” o “no responde”.

En este tipo de sondeos también existe, no obstante, la posibilidad de la pregunta abierta, es decir, los encuestados tienen la libertad de hallar por sí mismos las respuestas. Las preguntas abiertas encarecen mucho el sondeo. A su vez deben ser codificadas en el instituto demoscópico para presentar los resultados de forma cuantitativa; de la calidad de esta codificación, difícilmente verificable, dependerá más tarde la utilidad de la pregunta abierta y de las respuestas.

---

85 Andreas von Kirschhofer-Bozenhardt, Gabriele Kaplitza: *Der Fragebogen*, en Kurt Holm: *Die Befragung* 1, UTB 1975-1982.

### 20.1.2 *Encuesta Delphi y encuesta de focus group (encuesta cualitativa de grupos meta)*

La encuesta *Delphi* sirve para recoger opiniones de expertos en las que han de fundarse la planificación y la apreciación de desarrollos futuros en la economía y en la política. Los miembros de un grupo *Delphi* son interrogados en forma anónima y por separado; las respectivas respuestas sintetizadas se les hacen llegar posteriormente para que vuelvan a opinar y asuman una postura; esto puede hacerse durante varias rondas para lograr un cierto consenso.

En algunos países tales encuestas se emplean a gran escala entre expertos; por ejemplo, hay *Delphis* sobre tecnología, sociedad, cultura o medio ambiente.

La metodología de la encuesta de *focus group* es algo distinta. En este caso se reúne a pequeños grupos (10-14 participantes) de representantes seleccionados de ciertos grupos meta para un coloquio grupal de unas tres horas. En ese coloquio, realizado bajo la dirección de moderadores expertos, se discuten con el grupo ciertas preguntas y se escucha su opinión. El coloquio es registrado y seguidamente evaluado.

Los protocolos y las evaluaciones brindan un panorama de las actitudes emocionales, de los valores y de las conexiones que resultan mucho más concluyentes para el respectivo grupo meta que los resultados de encuestas cuantitativas. Las encuestas de *focus group* son una muy buena y barata fuente de información acerca de los modelos de argumentación, de los componentes de imagen y de las estrategias parciales en el respectivo grupo meta.

### 20.1.3 *Encuesta ómnibus*

La encuesta ómnibus es, en realidad, una encuesta cuantitativa de campo muy corriente. Se diferencia de la normalmente concebida en cuanto a que en ésta se reúnen varias organizaciones con la posibilidad de hacer un número limitado de preguntas. Mediante este método se logra elevar la frecuencia de los sondeos y, al mismo tiempo, mantener bajos los costos.

### 20.1.4 *Evaluación de los medios de comunicación*

Los medios de comunicación masiva (prensa, radio, televisión) son una importante fuente de información que debe evaluarse regularmente; las evaluaciones deben incorporarse en el control y en la planificación estratégicos. Los informes semanales de los medios de comunicación constituyen la base para ulteriores decisiones. Respecto a ciertos temas (campos de batalla) deberían realizarse observaciones continuas de los medios de comunicación y resumirse en informes especiales para advertir de mejor forma la tendencia. Además pueden elaborarse informes regionalizados sobre los medios de comunicación para detectar deficiencias en las regiones o actividades especiales de los rivales. Esto es sumamente importante para advertir si los rivales intentan establecer cabezas de playa o realizar actividades especiales en regiones seleccionadas.

### 20.1.5 *Espionaje*

La observación por medio del espionaje es uno de los instrumentos más importantes para recoger datos sobre las intenciones de los competidores, de los adversarios o del grupo meta. Se trata de un instrumento habitual y aceptado en las relaciones internacionales, pero tiene una imagen negativa en la economía y en el enfrentamiento político nacional.

Sin embargo, la observación con ayuda de espías en el campo adversario es un método eficaz y muy difundido. Hay varias formas de espionaje:

#### Espía reclutado

Este colaborador en la observación, como lo llamaremos en adelante, trabaja en o con la organización sobre la cual hay que obtener información. Este colaborador es reclutado, siendo especialmente apropiadas las personas que

1. recibieron mal trato por la otra parte o
2. son colaboradores insatisfechos de la otra parte o
3. no pueden lograr lo que se propusieron en sus carreras o
4. para mejorar su calidad de vida desean alcanzar ventajas materiales o demás o
5. son chantajeables.

A tales colaboradores en la observación, reclutados o locales, se les incita a brindar información a la que tienen acceso. A menudo puede resultar muy peligroso que actúen para obtener información específica pues son espías más bien casuales que no poseen conocimientos adecuados en obtención de información.

#### “Traidor” de las propias filas

Este agente le brinda información falsa a los adversarios. Viene de las propias filas y se aposta cerca de los lugares donde habitualmente se encuentran los responsables de la organización adversaria: restaurantes y bares, establecimientos deportivos y recreativos o círculos de amistades de esas personas. Los “traidores” son los llamados bocones que presumen de saber todo lo que ocurre en nuestra organización; con ayuda del alcohol o conforme va avanzando la noche dan información que podría interesarle a la parte adversaria, pero que es falsa entremezclada con noticias verdaderas. Una vez que el traidor de las propias filas se haya ganado la confianza de algunos adversarios de alto rango, éstos intentarán reclutarlo como espía local. En situaciones decisivas, al espía local se le dota de información que beneficiará estratégicamente a la organización propia si el adversario cree en ella.

Una variante de este agente es que en la organización se sepa de un auténtico bocón que le revele su información a cualquiera; sólo habrá que deslizarle información falsa para que se la transmita inconscientemente a la parte adversaria.

#### Agente auténtico, activo

Este agente proviene del propio campo y es infiltrado conscientemente en un determinado lugar o en una determinada área de la organización adversaria, o bien, está en condiciones de actuar desde su seno y obtener información que supere su propio ámbito. Se distingue del agente dormido en que no brinda informes de actualidad: es “despertado” cuando se necesita información; el resto del tiempo presta sus servicios

normales al adversario, genera confianza e intenta ascender a las áreas estratégicamente importantes.

#### Agente inconsciente

Es una persona que trabaja con el adversario y que dispone de información o al menos puede acceder a ella. Se le destinan informantes que intentan sonsacarle información. Por lo general, la transmisión de información es inconsciente; en casi todos los casos famosos, alguien se benefició del hecho de que en la cama ya no se guardan secretos.

#### Vigía

Hay otra forma de observar que no implica, en absoluto, una intención hostil: sólo se busca mejor información sobre, por ejemplo, el comportamiento de un grupo meta.

*Si se quiere trabajar con un grupo meta desconocido - por ejemplo, los pobladores de un barrio pobre -, es aconsejable reclutar allí mismo personas que sirvan de contacto para informar regularmente acerca de lo que pasa en esa zona o en ese grupo.*

Tales vigías en ciertas zonas urbanas pueden ser importantes instrumentos de información para los candidatos a alcalde, aunque su reputación haya sido dañada por haber sido empleados como informantes y denunciantes por los regímenes autoritarios: el concepto de “vigilante de manzana” aparece como un sinónimo. Dejando de lado la reputación, el instrumento es sumamente efectivo; puede ser muy valioso para conquistar nuevos grupos meta y eventualmente también para actuar como líder de opinión en el grupo.

#### 20.1.6 *Observación de los aliados de los adversarios*

Otra forma de obtener información sobre la organización adversaria es observar a los aliados. Entre éstos generalmente se encuentra buena información sobre la respectiva organización a ser espiada. De esa manera se puede recibir información sin tener que penetrar la otra organización.

#### 20.2 *Control*

El control - una tarea importante en el marco de la ejecución de una estrategia - es una tarea parcial de la conducción necesaria para dirigir la empresa. Puede referirse a toda la organización o a ciertas áreas funcionales. Se distinguen el control estratégico y el operativo: del primero se encarga, normalmente, un miembro de la conducción o de un equipo; del segundo, también llamado control de áreas, se encarga un miembro del área funcional medio o inferior o un controlador asignado de esa área.

La tarea del control es observar el logro del objetivo en los diversos niveles y hacer propuestas para dirigir la organización ante probables desviaciones del objetivo; estas propuestas son registradas en los informes de control y presentadas para su consideración a los respectivos niveles directivos competentes.

Este libro se centrará, sobre todo, en las áreas de control estratégico con control de imagen, de modo que los controles operativo y financiero, sobre los que existe suficiente

bibliografía especializada<sup>86</sup>, tendrán un papel secundario.

En el control estratégico hay que supervisar que se alcancen los objetivos generales fijados en las estrategias parciales, así como los objetivos deducidos de ellos. Es decir, no se trata de supervisar las medidas ejecutadas, sino de verificar si éstas realmente contribuyen a lograr el objetivo fijado.

Tomemos como ejemplo este objetivo: “Hasta el 1.10.xx recaudamos US\$ 100.000 por concepto de donaciones de la industria y del comercio”. El control deberá examinar ahora si realmente se podrá lograr el objetivo con las medidas planeadas o ya ejecutadas. Si, por ejemplo, ya se efectuaron medidas sin que se advierta una reacción de los donantes, habrá que indagar la causa de la falla y qué es lo que hay que cambiar, para lo cual se debe elaborar una propuesta; ésta es una tarea del control en colaboración con el respectivo departamento especializado.

El control se vuelve proactivo sólo en caso de desviaciones de los objetivos planeados; si todos los datos se enmarcan en el objetivo, es innecesario que el control actúe.

Un desafío especial para el control de acciones políticas es vigilar los cambios en la imagen y constatar desviaciones de la imagen objetivo.

### 20.2.1 Instrumentos de control

Son varios los instrumentos disponibles para el control estratégico y el control de imagen. El control estratégico consiste de

1. los informes del control operativo descentralizado, es decir, los informes de los departamentos especializados o de las organizaciones locales sobre la realización de medidas y sobre el éxito o el fracaso de las mismas,
2. la evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación,
3. los reportes de informantes desde las organizaciones adversarias,
4. los informes sobre las alianzas de los adversarios,
5. los sondeos disponibles y los resultados de otras encuestas, como las encuestas *Delphi* y de *focus group*, y
6. los informes de los vigías de las regiones o de los grupos meta.

Para controlar la imagen y observar a los otros socios o competidores, resulta apropiado emplear un instrumento especial de control estratégico llamado matriz de control (*controlling matrix*), que recoge información a partir de la evaluación de los medios de comunicación y resalta los cambios.

	Partido A	Partido B	Partido C	Partido D	Iglesia	Sindicato
Partido A	A/A	B/A	C/A	D/A	I/A	S/A
Partido B	A/B	B/B	C/B	D/B	I/B	S/B
Partido C	A/C	B/C	C/C	D/C	I/C	S/C
Partido D	A/D	B/D	C/D	D/D	I/D	S/D
Iglesia	A/I	B/I	C/I	D/I	I/I	S/I
Sindicato	A/S	B/S	C/S	D/S	I/S	S/S

<sup>86</sup> Jürgen Weber: *Einführung in das Controlling*, Schäffer Verlag, Stuttgart, 1998; Peter Horvath: *Controlling*, Vahlen, München, 1998; Robert S. Kaplan, David P. Norton: *Balanced scorecard. Strategie erfolgreich umsetzen*, Schäffer Verlag, Stuttgart, 1997.



La matriz de control documenta lo manifestado por los diversos participantes durante la campaña. El cuadro de arriba se refiere a una campaña desarrollada entre cuatro partidos y en la cual la iglesia y el sindicato juegan un papel importante como aliados. En la diagonal de izquierda arriba a derecha abajo se ubica lo manifestado por las organizaciones respectivas sobre sí mismas. Si fuéramos el Partido A, tendríamos que hallar nuestra imagen objetivo en la celda A/A; en la celda A/B encontramos todo lo que nosotros decimos del Partido B; en la celda D/I figura lo que el Partido D difunde acerca de la iglesia y en la celda S/A lo que el sindicato dice de nuestro partido.

La recolección empieza un día determinado. Los medios de comunicación a ser evaluados están claramente definidos y no varían durante el registro de los datos. Ahora bien, los datos se registran sólo en la medida en que se dan los cambios: en la matriz se recoge sólo la información nueva que difiere de la vieja presentación.

¿Qué se desprende de la matriz?

1. Se puede examinar si el trabajo de relaciones públicas de la propia organización apunta o no a la imagen objetivo y quién es responsable del desvío de la imagen objetivo.
2. Se puede constatar cómo las organizaciones o los grupos sociales evalúan públicamente la propia organización y qué efecto tendrá eso en nuestra imagen.
3. Se puede constatar si los otros, especialmente los competidores, realizan o no un trabajo de relaciones públicas coherente y dónde, eventualmente, hay errores en las otras organizaciones que pueden ser aprovechados.
4. Se puede constatar qué relaciones mantienen entre sí los aliados en público y cómo, eventualmente, pueden aprovecharse las diferencias que se vuelven notorias.
5. Se puede constatar si hay un cambio en la relación mutua de los participantes; por ejemplo, las aproximaciones o los distanciamientos repentinos son indicios significativos de que ocurren cosas de relevancia estratégica en las alianzas o entre los partidos.
6. También se puede constatar si la propia organización es realmente percibida, si los competidores la atacan o no y si penetra en los medios de comunicación.

### 20.2.2 *Informe de control*

Los instrumentos de control deben ser evaluados regularmente; hay que documentar las desviaciones de los objetivos señalados y los cambios en la situación y utilizarlos para evaluar las estrategias. Estos informes concluyen el proceso de planificación estratégica<sup>87</sup>.

En primer lugar, los informes sirven para documentar las divergencias con los escenarios anteriores en los que se basó la planificación estratégica y para sacar conclusiones. Si se presentan divergencias graves que afectan las fortalezas o las debilidades, habrá que corregir el rumbo estratégico. Por tanto, en vez de ser rígido, el plan estratégico aprobado debe adaptarse con flexibilidad a las condiciones cambiantes; sin embargo, ésto sólo debe ocurrir si las condiciones que variaron son realmente de peso y significativas para la estrategia; si los cambios son irrelevantes, la estrategia no tiene que ser modificada. Se requiere, por tanto, un cuidadoso proceso de evaluación.

<sup>87</sup> Ver capítulo 4: Modelo de planificación de Sun Tzu.

En segundo lugar, el informe de control sirve para constatar con antelación las probables desviaciones del objetivo y sugerir cambios. Por lo general, esto tiene efectos directos sobre las unidades tácticas o descentralizadas y debe acordarse en cooperación con ellas.

### 20.3 *Seguridad y protección de la información*

Aparte de observar, o sea, de obtener información, y de controlar, también compete al control estratégico asegurar la estrategia propia. Si la observación es el brazo ofensivo del control estratégico, el aseguramiento de la estrategia es el defensivo, pues, al igual que nosotros, también los rivales intentarán realizar tareas de observación para descubrir nuestros planes estratégicos y emplearlos en su beneficio.

Por eso es importante manejar los planes estratégicos con prudencia y protegerse contra filtraciones en la propia organización.

#### 20.3.1 *Secretividad de planes estratégicos*

Uno de los modos más importantes de proteger estrategias es mantenerlas en secreto. Sólo la cúpula dirigenal debería estar informada de los planes; tampoco ella debería guardarlos, sino que siempre debería devolver los ejemplares escritos. Esto no implica desconfiar de esas personas: si ellas no tienen los planes, tampoco una secretaria u otro empleado podrá recibirlos físicamente y copiarlos, etc.

Es innecesario difundir estrategias por debajo de la cúpula dirigenal, pues las unidades tácticas no son dirigidas dándoles a conocer la estrategia, sino mediante objetivos desarrollados a partir de la misma. A veces la comodidad amenaza la secretividad de la estrategia. Para la dirección por objetivos (*management by objectives, MbO*) es necesario que las unidades tácticas reciban objetivos claros, sólo relevantes para ellas mismas; por eso, en ocasiones habrá que subdividir objetivos complejos para fijar responsabilidades específicas<sup>88</sup>. A fin de eludir este trabajo, a veces simplemente se entregan a las unidades tácticas ejemplares íntegros de la estrategia o al menos partes importantes de la misma, lo cual conduce con regularidad a que la estrategia sea publicada.

#### 20.3.2 *Fuertes medidas de seguridad*

En el ambiente político se subestiman por completo las medidas de seguridad para proteger la estrategia. Primero es importante determinar quién debe ocuparse de la planificación estratégica; para ello, la mayoría de veces se forma un pequeño grupo de trabajo que puede contar con o sin asesores externos. Aquí se enfatiza “pequeño”: en realidad pueden participar varias personas en la obtención de información y demás, pero no deben pertenecer al grupo planificador. Por principio rige que para designar el grupo de personas, la selección debe hacerse basada en la confianza, pero también en la verificación.

---

<sup>88</sup> Ver también capítulo 14.3: *Evaluación de la formulación de objetivos*.

Luego habrá que definir el espacio laboral físico del grupo planificador: deben existir espacios no directamente vinculados con el cuartel central, con accesos controlados y - muy importante en una serie de países - a prueba de interceptación. También hay que desconectar de las otras redes utilizadas el sistema informático en el que se desarrolla la estrategia. En general, el flujo informativo de adentro hacia afuera y viceversa debe estar conformado de tal modo que se pueda documentar de una manera verificable todo flujo informativo que cruce la frontera.

Al encargar a ese grupo el desarrollo de una estrategia, habrá que celebrar contratos y acordar normas de conducta que garanticen la seguridad de la estrategia; entre ellas figura la prohibición absoluta de sacar documentos del área de seguridad.

### 20.3.3 *Sanciones disuasivas*

En las acciones militares, la revelación de secretos se castiga por lo general con la pena de muerte; en las planificaciones políticas, ésta debe ser reemplazada por otras sanciones. Aparte de la pérdida inmediata del puesto de trabajo, las sanciones pecuniarias previstas en los contratos son, ciertamente, amenazas que quizás surtan efecto en algunas personas; sin embargo, en muchos países las recompensas que ofrece la parte contraria por una traición son tan altas, que cometerla sigue siendo lucrativo. Como la amenaza de sanciones difiere mucho en las diversas culturas, aquí no se propondrá nada concreto para elegir correctamente la pena. En todo caso debe tener un efecto disuasivo.

### 20.3.4 *Engaño e imprevisibilidad*

Para aumentar la seguridad de la estrategia, también se tiene la posibilidad de dificultar la previsibilidad de los pasos estratégicos si se elaboran varias alternativas, entre las cuales elegirá sólo la dirección en su momento.

Desde luego, también forma parte de ello la difusión de información deliberadamente falsa sobre la estrategia o el desarrollo de falsas estrategias que se hacen llegar a los adversarios a través de filtraciones en la organización.