

Revista-Escuela de Administración de Negocios  
Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria  
investigaciones@ean.edu.co  
ISSN (Versión impresa): 0120-8160  
COLOMBIA

2004  
Guillermo A. Ronda Pupo  
LA INTEGRACIÓN DE LOS NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO EN  
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
*Revista-Escuela de Administración de Negocios*, septiembre-diciembre, número 052  
Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria  
Bogóta, Colombia  
pp. 29-57

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

---

Universidad Autónoma del Estado de México

<http://redalyc.uaemex.mx>



# LA INTEGRACIÓN DE LOS NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

## **R**esumen

El empleo de la estrategia data de la antigüedad; nace en el campo militar y Von Newman en 1944 con la "Teoría de los Juegos" la introduce en el mundo académico. Surge en la teoría de la dirección desde 1962 y en la pedagogía en 1987, convirtiéndose en la herramienta de dirección más empleada en el mundo.

La práctica y el estudio sistemático de este tema demuestra que no existe un modelo universalmente aplicable, ya que cada sector o empresa tiene particularidades que lo singularizan. La generalización de modelos particulares de dirección estratégica aplicados en otros sectores, industrias o países traen consigo errores y fracasos.

En el presente artículo se expone el resultado de una investigación de 10 años sobre la aplicación de la dirección estratégica en el mundo. A partir de ello se enuncian las bases conceptuales y se explica, paso a paso, cómo desarrollar el proceso de dirección estratégica para lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

## **A**bstract

The application of new strategies dated back to ancient times; it was born in the military camps and Von Newman's "game theory" (1944), which he introduced in the academic world, in the direction theory since 1962 and in pedagogy in 1987. It has turned out to be the directing tool mostly used around the world.

Its study and practice show that there isn't a world applicable model as each sector or enterprise has its particular features. The generation of these particular models of strategic direction applied in other sectors, industries or countries results in errors and failures.

In this article, the results of 10 years of research about world strategic direction are shown, out of which concepts are stated, and there is a step-by-step explanation of how to develop the process of strategic direction to achieve the integration of strategic, tactic and operative levels.

Por  
**Guillermo A. Ronda Pupo**  
Vicerrector de Investigaciones y Postgrados, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba  
E-mail: gronda@ict.uho.edu.cu

### **Palabras clave:**

Planeación estratégica, estrategia, factor clave de éxito, valores compartidos, análisis estratégico.



## INTRODUCCIÓN

*“Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria”*  
Tsun Tzu

### GÉNESIS Y EVOLUCIÓN

Para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria el año 300 antes de nuestra era, con Tsun Tzu, autor de *El Arte de la Guerra*, quien basándose en las experiencias de las antiguas campañas establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, organizar los ejércitos y el empleo de las armas y explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*, *estrategos* o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define *estrategia* como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. En el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

En el mundo helénico, Jenofontes y Tucídides establecen la estrategia como ciencia militar; en Roma Polibio, Plutarco y Tito Livio relataron sus experiencias estratégicas. Se considera a Julio César como el máximo representante.

En el Renacimiento Nicolás de Maquiavelo escribe *El Príncipe*, libro en que hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución Francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la

estrategia, Karl Von Clausewitz. En su obra *De la Guerra* sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

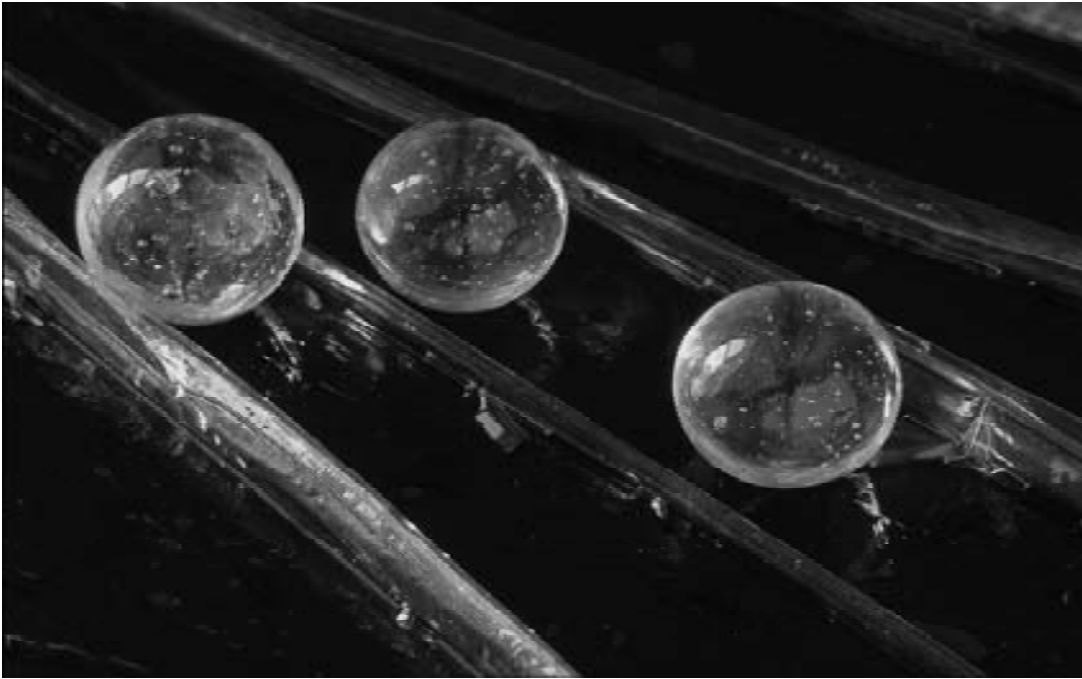
El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos de Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 en el libro de Igor Ansoff (1965), *Estrategias Corporativas*

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) en autores como Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995). Esta última tendencia es la más empleada por autores cubanos (78 %). Como se puede apreciar el empleo del término ha avanzado desde el campo militar al área humanística.

En la literatura internacional, para referirse a la estrategia, erróneamente se emplean los términos Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica y su equivalente en inglés, Strategic Management. En tal sentido se debe expresar que según la esencia y los pasos de los modelos revisados, el término adecuado es Formulación o Planeación Estratégica pues sólo la ejecución y el control integran la estrategia desde la formulación. Este hecho ha traído consigo que no se logre la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección.

### LA INTEGRACIÓN DE LOS NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO. UN ANÁLISIS DESDE TRES PERSPECTIVAS

Según los estudios realizados, la implementación de la estrategia ha sido la fase menos tratada por los investigadores, así como las variables que inciden en su



efectividad. Igualmente la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo.

Para ampliar los elementos expuestos anteriormente, a continuación se exponen los resultados de la investigación sobre esta temática con tres elementos esenciales: valoración de los términos claves empleados en las definiciones sobre el concepto estrategia; evaluación de modelos diseñados por diferentes autores y criterios de expertos.

### **EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

A partir de 36 definiciones del concepto de “estrategia”, provenientes de diferentes autores entre los años 1962 y 2002, analizadas mediante el estudio bibliométrico con el método de análisis de citas conjuntas, se establecieron tres grupos:

El grupo I que reúne conceptos relacionados con la interacción empresa -entorno: Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996).

Estos autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la

dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

Siete de los autores en cuestión son de procedencia norteamericana (78 %) y la etapa de mayor elaboración de definiciones de este grupo fue en la década del 90 debido quizá a la crisis económica, el incremento de la competencia y el desarrollo acelerado de la tecnología, y por tanto a la necesidad de elevar el nivel de proactividad en las organizaciones.

El grupo II presenta definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y proponen la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Al igual que el anterior grupo, la mayoría de estos autores son norteamericanos.



A diferencia del grupo I, en éste, los conceptos no están agrupados, sino dispersos, lo que evidencia que los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 al 1994. Esta etapa define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo y en Cuba.

El grupo III centra su atención en el término competencia. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995). Como se aprecia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX.

Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, al combate o a la necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla. Como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración del factor competencia y por subestimar los valores. El auge de esta tendencia se corresponde con el auge del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de Estados Unidos.

El análisis realizado permitió establecer que el país donde mayor cantidad de definiciones del concepto "estrategia" se han elaborado es Estados Unidos (61%); que la década final del siglo XX es la etapa que más conceptos de dirección estratégica produjo en el mundo y que los términos entorno (25%), objetivos (22%) y competencia (14%) son los más empleados en los mismos.

La estrategia surge en el campo militar como competencia para derrotar al enemigo. Pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, una etapa de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia. Esta vez la guerra es en el mercado, liderado por el neoliberalismo norteamericano. Mas de aquí el concepto debe desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia.

Posteriormente se procedió a determinar los posibles consensos entre los autores. Se empleó el método de análisis de correlación de Kendall, se estableció que no existe consenso entre los 36 autores estudiados, exis-

tiendo un elevado grado de dispersión de los términos claves empleados en las definiciones aportadas por los mismos.

Asimismo, se aprecia que los autores emplean los términos claves para caracterizar los modelos de dirección estratégica diseñados por éstos. En sentido general los conceptos aportados por los autores no definen los modelos de dirección estratégica que proponen.

Por otra parte se puede apreciar claramente la tendencia sostenida de centrar la atención de sus definiciones en los términos relacionados con la fase de planeación o formulación, sin prestar atención a las fases de implantación, ejecución y control. Esto demuestra la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo, en los modelos creados hasta el momento.

El análisis realizado permitió proponer una nueva definición que capta una nueva arista no abordada por los autores citados. Se define la *dirección estratégica* como: *el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.*

En el apartado siguiente se exponen los resultados obtenidos del estudio de 27 modelos de dirección estratégica, diseñados y aplicados en el mundo entre los años 1984 al 2001.

Para la realización de este análisis se empleó el método Cluster y el paquete de programas estadístico "Statistic Program for Social Sciences" (SPSS) para Windows (versión 9.0, 1999). Como método de unión de los individuos se recurrió al método de Ward.

### ANÁLISIS CLUSTER

Al realizar el corte del dendograma obtenido en la clasificación de variables de 27 modelos de dirección estratégica en el nivel 15 de la escala de la distancia combinada del Cluster, se establecieron tres grupos de

variables. Al valorar estos grupos se notó que todos se centran en conceptos claves para la dirección estratégica.

Un primer grupo de variables alrededor del concepto de *planeación*. Por la significación práctica de los demás conceptos, podemos llamar a este grupo como de variables de *planeación*.

El segundo grupo tiene como concepto central los objetivos. Los demás conceptos muestran una estrecha relación con la formulación de los mismos, por tanto se le llamará grupo de variables de *formulación*.

El tercer grupo centra su atención alrededor de los conceptos de misión, visión y estrategia. Los demás conceptos giran en torno a los mismos, al diagnóstico y a conceptos claves para la formulación de los tres primeros. Se le llamará grupo de variables de *diagnóstico y formulación*.



Como se puede apreciar, los conceptos centrales de los tres grupos están referidos a la fase de formulación, lo que evidencia la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

El dendograma obtenido para los modelos fue cortado al nivel 6 de la escala de distancia combinada del Cluster. Se obtuvieron así seis grupos de individuos: el primero formado por el modelo de Eugenio Yáñez 89; el segundo por los modelos de Goldsmith 97 y Gimbert 98; el tercero por los modelos de Menguzzatto 84, Steiner I 96, Steiner II 96, Argenti 97, Lazo Vento 98, Valencia 99 y Gárciga 99; el cuarto lo componen los modelos de Wright 94, David 94, Certo 95, Jones 96, Borges 96, Pérez Llanes 96, Navas 97, Bienmas 97, Strckland 97, y Kotler 98; el quinto por los modelos de Sallenave 92, Stoner 97, Bueno 97 y Andrews 97; y por último, el sexto grupo formado por los modelos de Whwleen 97, Fermín 98 y Kanry 00.

El modelo de Eugenio Yáñez, desarrollado en Cuba en 1989, resultó el modelo más

particular de todos los analizados y se caracteriza por atender once conceptos relacionados con la formulación de la estrategia y por ignorar el resto de conceptos. Este grupo no alcanza la integración de los niveles estratégicos, táctico y operativo ya que centra su atención sólo en la fase de formulación.

El grupo II lo componen dos modelos, diseñados en Estados Unidos y España en los años 1997 y 1998, que comparten los conceptos de visión, misión, estrategia y objetivos; uno u otro modelo contienen conceptos que se reparten fundamentalmente en el grupo de variables que reflejan una manera de actuar en función de la formulación y los objetivos. Estos modelos no abordan significativamente conceptos relacionados con la implantación de la estrategia y no consideran la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

Los modelos que componen el grupo III fueron creados en Estados Unidos, España y Cuba, entre 1996 y 1999. Estos modelos tienen en común que consideran los conceptos: diagnóstico, implantación, objetivos y estrategias e incluyen, en unos modelos más que en otros, algunos conceptos relacionados con los tres grupos de variables antes definidos, es decir, es de todos los grupos de modelos el que más conceptos distribuye. Este grupo ofrece conceptos relacionados con la fase de implantación, pero cuando se analizan individualmente se concluye que no alcanzan la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Los modelos que componen el grupo IV fueron creados en Estados Unidos y España entre 1994 y 1997, comparten los conceptos de objetivos y estrategia y, en general, este grupo tiene similitud con el grupo III. Su diferencia está en la incorporación del paso control. Como se aprecia, este grupo no considera los conceptos relacionados con la fase de implantación, lo que afecta la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.



El grupo V posee cuatro modelos creados en Estados Unidos y España entre 1992 y 1997. Está compuesto por modelos menos elaborados, que consideran en común los conceptos de diagnóstico y estrategia. El pobre número de conceptos que manejan estos modelos se distribuye en tres grupos de variables. Al igual que los cinco grupos anteriores, este grupo no considera la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

El grupo VI lo componen tres modelos creados en Cuba, Estados Unidos y Japón, respectivamente, entre los años 1997 al 2000 e incluye el modelo 21, que es, entre todos los considerados, el que más conceptos maneja, 17 en total, pero también incluye el modelo 27, que es el que menos conceptos incluye, dos en total; además, conforma este grupo el modelo 18 con 8 conceptos en su formulación. Estos tres modelos centran su atención en las variables del grupo planeación, donde comparten los pasos diagnóstico y políticas, y distribuyen sus otros conceptos en el grupos de variables de diagnóstico y formulación. No dedican atención a los objetivos, aunque sí incluyen el paso como tal. Los pasos empleados por este grupo centran la atención en la planeación, por lo que se establece que no presenta integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo para logra la efectividad de su implantación.

### CRITERIOS DE EXPERTOS

Para la obtención de los criterios de expertos se empleó el método Delphi con 23 expertos internacionales. Se seleccionaron aquellos que poseen un coeficiente de competencia alto (entre 0.8 y 1.0), de los cuales el 91 % (21) son profesores titulares y doctores y el 9 % (2) máster en ciencias y profesores auxiliares. El 50 % posee más de 15 años de experiencia en la investigación e impartición de clases sobre el tema de dirección estratégica y el 50 % entre 10 y 15 años.

Las preguntas realizadas a los expertos fueron:

¿Considera usted que los modelos de planeación estratégica actuales garantizan la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo?

¿Cuáles son las variables esenciales para lograr la implantación efectiva de la dirección estratégica en una organización?

Los resultados obtenidos sobre la pregunta 1 se expresan en la Tabla No. 1.

Las causas enunciadas por los expertos fueron:

- Exceso de centralización en la toma de decisiones.

**TABLA No. 1  
RESULTADOS DEL MÉTODO DELPHI CON 23 EXPERTOS INTERNACIONALES**

criterio Obtenido	Cantidad de Expertos	Votos Totales	Votos Negativos	Coeficiente de Concordancia
Los modelos de dirección estratégica tradicionales no garantizan la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.	23	23	3	87%

- Predominio de la atención de los dirigentes en la gestión operativa.
- Escasa participación de los dirigentes en la formulación e implantación de las estrategias.
- Falta de integración conceptual.
- Necesidad de integrar la ejecución y el control desde la fase de formulación en el ciclo funcional de dirección para complementar la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Marcado pragmatismo y empirismo en los estudios y su aplicación.
- Insuficiente preparación de los dirigentes.
- Ausencia de la identificación de las variables que influyen en la efectividad de la ejecución de la implantación.
- Escasas herramientas relacionadas con la implantación.

Los resultados obtenidos sobre la pregunta 2 se expresan en la Tabla No. 2.

**SIGNIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DETERMINADAS POR LOS EXPERTOS EN RELACIÓN CON LA IMPLANTACIÓN**

Por medio del empleo del método Delphi aplicado a 23 expertos internacionales, se determinaron las variables que influyen en la efectividad de la implantación de la dirección estratégica en las organizaciones: liderazgo del cambio, ajuste de la estructura a la estrategia, formulación de políticas y ajuste de la cultura a la estrategia. Posteriormente se determinó el grado de significación entre la implantación y las variables definidas por los expertos y su presencia o ausencia en los 27 modelos de dirección estratégica estudiados mediante la prueba Chi Cuadrado.

El resultado de la prueba para las cuatro variables se muestra a continuación:

- La relación implantación con el ajuste de la cultura obtuvo un valor muy altamente significativo.
- La relación implantación con liderazgo del cambio obtuvo un valor altamente significativo.

**TABLA No. 2  
 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI A 23 EXPERTOS INTERNACIONALES**

<b>Criterio Obtenido</b>	<b>Cantidad de Expertos</b>	<b>Votos Totales</b>	<b>Votos Negativos</b>	<b>Coefficiente de Concordancia</b>
Liderazgo del cambio estratégico.	23	23	1	96%
Adecuación de la estructura a la estrategia definida.	23	23	2	92%
Adaptación de la cultura.	23	23	3	87%
Formulación de políticas para lograr alineación.	23	23	2	92%



- La relación implantación con el ajuste de la estructura a la estrategia obtuvo un valor altamente significativo.
- La relación implantación con la definición de políticas para la ejecución obtuvo un valor altamente significativo.

El resultado obtenido evidencia que la efectividad de la implantación de la dirección estratégica depende de las variables: ajuste de la cultura, liderazgo del cambio, ajuste de la estructura a las estrategias definidas y la formulación de políticas para garantizar la alineación y coherencia del proceso de implantación y ejecución de las estrategias definidas.

El resultado antes expuesto demuestra que la implantación es la fase de la dirección estratégica al que menos atención se le ha prestado, lo que ha traído como consecuencia la *ausencia de integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección*. Los autores de los 27 modelos estudiados consideran la implantación de la dirección estratégica independiente de las variables que se mencionaron en los párrafos anteriores.

#### **Modelo de Dirección Estratégica para Complementar la Integración del Nivel Estratégico con el Táctico y el Operativo en el Ciclo Funcional de Dirección.**

La modelación, como método científico general, ha penetrado en todas las esferas de la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre y es utilizada como procedimiento gnoseológico para limitar la diversidad en los fenómenos, servir de transmisor de la información del objeto al sujeto, basada en un fundamento lógico único y actúa como tipo de regulación con la cual, la asimilación del objeto se realiza por medio de un eslabón intermedio que es el modelo.

El término modelo, del latín, *modelus*, que significa medida, magnitud, está relacionado con la palabra *modus* (copia, imagen). El término modelo se utiliza en este artículo como la representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para

caracterizar y poder, sobre esa base, darle solución a un problema planteado.

El estudio de 27 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1984 al 2001 en el mundo, mediante el análisis Cluster, demuestra que la dirección estratégica consta de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control. Asimismo, se determinó que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es la formulación. La implantación, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva. Según un informe de la revista *Fortune*, nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implantarse operativamente, lo cual corrobora el planteamiento anterior.

El esquema metodológico que sirvió de base para la concepción del modelo de dirección estratégica comprende las regularidades, las bases teóricas, los principios generales y teórico metodológicos, las premisas, los pasos y su procedimientos conforme al enfoque del sistema.

#### **Modelo de Dirección Estratégica para Empresas Mineras**

El diseño del modelo de dirección estratégica se fundamenta en una profunda revisión de literatura internacional y nacional sobre el tema; igualmente, en la experiencia teórica y práctica acumulada durante la participación y asesoramiento directo en el proceso de perfeccionamiento de los sistemas de dirección de diferentes empresas desde el año 1989 hasta el 2002.

#### **Objetivo General del Modelo**

Contribuir a lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, que propicie su implantación y ejecución con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones hispanoamericanas.

#### **Bases Teóricas**

Las bases fundamentales en que se funda el modelo conceptual diseñado son: la di-

rección estratégica, como método general de dirección; la dirección por objetivos, como método de dirección del proceso; la dirección por valores, como herramienta para legitimar el cambio; el benchmarking, como herramienta de aprendizaje para mejorar el desempeño; la dirección por políticas para facilitar la implantación y garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo; la teoría general de sistemas, la teoría del aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, el capital humano y su calificación, competencia y experiencia, así como la infraestructura técnico material e informativa.



El diseño del modelo de dirección estratégica se basa esencialmente en el enfoque de sistema y respeta los cinco pasos que propone Idalberto Chiavenato para reconocer un sistema:

- Localización de las partes componentes o elementos relacionados entre sí.
- Identificación del patrón que rige las relaciones.
- Percepción de una finalidad vista como un todo.
- Definición del medio ambiente donde actúan las partes componentes o elementos.
- Establecimiento del ciclo de eventos que identifica el proceso del sistema.

Para representar y explicar el proceso de dirección estratégica en el modelo diseñado se emplea un flujograma del sistema que permite expresar sus propiedades cualitativas, con una lógica basada en la descripción de las etapas, pasos y procedimientos.

**REGULARIDADES EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

*a. La interacción de la organización con su entorno*

Ninguna organización puede subsistir aislada, sin interacción con su entorno.

La individualidad se da como manifestación de los factores externos sobre la organización (lo que para una organización constituye una amenaza, para otra puede constituir una oportunidad).

En la relación dialéctica que efectúa la organización con el entorno mediante la satisfacción de la demanda de bienes o servicios, percibe manifestaciones expresadas a través de las fuerzas político - legales, económicas, tecnológicas y sociales que pueden ser positivas (oportunidades) o negativas (amenazas), pero dicha forma de manifestación no se com-

porta igual para dos organizaciones aunque sean del mismo sector de mercado.

Todo comportamiento de un factor externo en relación con la organización tiene un impacto que puede ser positivo (oportunidad) o negativo (amenaza). La adaptación de la organización en este caso estaría dada por poseer una capacidad (C) para aprovechar de manera eficiente y eficaz la forma de manifestación positiva del factor externo (oportunidad) o de protegerse adecuadamente del factor negativo (amenaza) de manera que la intensidad del efecto del impacto (IEI) no tenga un resultado perjudicial sobre la organización.

Lo anteriormente expresado quiere decir que si en el entorno existe un determinado factor clave que puede brindar una oportunidad a la actividad de la organización pero que ésta no tiene las capacidades positivas (fortalezas) para aprovecharla, entonces dejaría de ser una oportunidad para convertirse en una restricción. Sin embargo, si la forma de manifestación del factor externo es negativa, es decir, una amenaza, pero la organización tiene la capacidad suficiente para atenuar el efecto negativo que la misma pueda ocasionar, entonces, la intensidad del efecto del impacto de dicha amenaza sería mínima.



*b. Correspondencia entre pensamiento, actitud e intención durante la ejecución de la dirección estratégica*

Para la formulación, implantación y control de la dirección estratégica es imprescindible el dominio de las herramientas y técnicas de la misma (pensamiento).

Es necesaria la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo. Existe efectividad en la ejecución de la estrategia si se cumple que:

$$EI = PE * AE * IE = 1$$

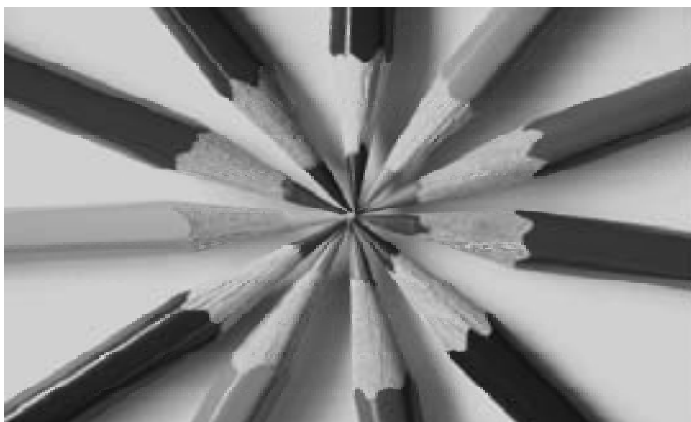
donde EI efectividad de la Implantación de la Estrategia, PE pensamiento estratégico, AE Actitud Estratégica y IE Intención Estratégica.

Veamos las definiciones de cada uno de estos elementos.

*Pensamiento estratégica* Conjunto de juicios, conceptos y habilidades conceptuales, técnicas y humanas necesarias para realizar, con éxito, el proceso de formulación, implantación, ejecución y control de la dirección estratégica.

Las habilidades conceptuales son las relacionadas con las capacidades para integrar los diferentes niveles de la organización con coherencia y armonía.

Las habilidades técnicas son las relacionadas con el dominio de las herramientas propias para la formulación, la implantación, la ejecución y el control de las estrategias.



Las habilidades humanas tienen que ver con la capacidad de los miembros de la organización para interactuar, fomentar el trabajo en equipos, lograr compromiso, motivación y comunicación efectiva.

*Actitud estratégica.* Disposición de ánimo manifestada en la ejecución con éxito de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica.

*Intención estratégica.* Determinación de la voluntad orientada hacia un fin estratégico previamente establecido. La intención se refleja en la acción.

*c. Principios generales*

- Carácter científico.
- Enfoque sistémico y holístico del proceso.
- Carácter ético del proceso de dirección.
- Carácter eminentemente formativo del proceso de dirección estratégica.
- Autonomía en la toma de decisiones estratégicas.

*d. Principios teórico metodológicos*

La jerarquía del proceso de planeación, materializado desde los niveles estratégicos a escala de toda la organización hasta el nivel individual.

El carácter iterativo entre los diferentes pasos del modelo como un todo.

Naturaleza holística. Las partes del modelo no sólo en constante interacción entre ellas, sino con el todo.

Carácter integrador. Para armonizar y lograr coherencia entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Carácter transfuncional, que propician el desarrollo de las cuatro funciones de dirección con un enfoque sistémico.

El carácter participativo inherente al modelo en todas las fases del proceso general de gestión estratégica.

Carácter proactivo orientado a los resultados. Tanto su concepción y aplicación sistemática como el que rige su mejoramiento continuo, para adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del entorno y de la propia organización.

Racionalidad económica. Que debe caracterizar la ejecución de las diferentes etapas y procesos inherentes a su implantación, así como la obtención de los resultados previstos por estas organizaciones.

La cooperación, para la ejecución efectiva con racionalidad y para lograr la coherencia e integración necesaria para garantizar los resultados con un elevado nivel de efectividad.

La flexibilidad, tanto para adaptarse a los cambios internos y externos como para lograr que la organización se adecúe y perfeccione continuamente ante las exigencias del entorno.

La retroalimentación sistemática y la interacción permanente, en la ejecución de las diferentes fases del proceso general de dirección estratégica, así como entre los elementos implicados en éste.

*e. Premisas para la aplicación del modelo*

Compromiso de la alta dirección y miembros de la organización para la implantación y ejecución efectiva.

Cultura organizacional que impulse el cambio, el trabajo en equipos, el acceso a la información.

Adecuado ajuste de la cultura, el liderazgo, la estructura y la definición de políticas con la implantación.

*f. Medio ambiente y frontera del modelo*

La dirección estratégica debe garantizar la adaptación y la proactividad de las organizaciones con el entorno, es

decir, relacionarse con todos los procesos del medio ambiente y, por tanto, construir su frontera. Dentro de los marcos de la organización, todas sus funciones y procesos tienen estrecha relación, debido a la necesidad de armonía, integración y coherencia para lograr el funcionamiento correcto.

**CONTENIDO DEL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación se explican todos los aspectos teóricos de cada etapa del modelo y se describen las herramientas y los procedimientos. Es necesario aclarar que las etapas tienen un carácter iterativo ya que cada una tributa a las posteriores y viceversa, por lo que para lograr coherencia e integridad de todo el proceso, se debe analizar en conjunto.

**Primera Etapa. Análisis Estratégico**

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro y el microentorno y su manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

**Procedimiento: Diagnóstico Estratégico**

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles: el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

Para la realización del diagnóstico se diseñaron las matrices de evaluación de los impactos externos e internos, en función de lograr la proactividad necesaria e ir tenien-



do en cuenta la implantación desde la fase de planeación. Se emplean como indicadores el impacto y la capacidad de respuesta al impacto, los cuales se evalúan a partir de las capacidades de la organización y tienen en cuenta las variables protagonistas de esta fase.

**Análisis de los Impactos Externos**

Para realizar el análisis de los impactos externos se emplea el siguiente procedimiento:

- Listar los factores del macro y el microentorno que intervienen en la organización, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Determinar la forma de manifestación de cada factor del macro y microentorno en relación con la organización como amenaza u oportunidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una oportunidad y uno (1) si es una amenaza.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2 puntos (impacto moderado); 3 puntos (impacto crítico o muy relevante).
- Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para protegerse o aprovechar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
- Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores clave evaluados sobre la organización para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$IEI = \frac{FM + I}{C}$$

donde IEI (intensidad del efecto del impacto), FM (forma de manifestación del factor externo) I (intensidad del impacto) y C (capacidad de respuesta o control sobre el impacto). Se define la hipótesis

“a mayor control sobre el impacto menor intensidad en el efecto del impacto”.

Para determinar la posición estratégica externa de la organización se emplea la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$$

El resultado ponderado promedio es 2; por tanto, cuando PE < 2, la organización posee una posición estratégica externa con predominio de oportunidades y cuando PE > 2, la posición estratégica externa será de predominio de amenazas.

**Análisis de los impactos internos**

Para realizar el análisis de los impactos internos se emplea el siguiente procedimiento:

- Listar la forma de manifestación de cada factor interno.
- Determinar la forma de manifestación de cada factor interno de la organización como fortaleza o debilidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una fortaleza y uno (1) si es una debilidad.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor interno de la organización, asignándole una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2 puntos (impacto moderado); 3 puntos (impacto crítico o muy relevante).
- Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
- Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves evaluados sobre la organización para lo cual se emplea la

**TABLA No. 3**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DE LOS IMPACTOS EXTERNOS**

Factor Externo	Forma de Manifestación de los Factores Externos	Magnitud del Impacto	Capacidad de Respuesta	Intensidad del Efecto del Impacto
Proviene del análisis del macro y/o microentorno	0 = Oportunidad 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

siguiente fórmula  $IEI =$  donde  $IEI$  (intensidad del efecto del impacto),  $FM$  (forma de manifestación del factor externo),  $I$  (intensidad del impacto) y  $C$  (capacidad de respuesta o control sobre el impacto). Se define la hipótesis “a mayor control sobre el impacto, menor intensidad en el efecto del impacto”.

- Determinar la posición estratégica externa de la organización, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\sum_{i=1}^n}{n}$$

El resultado ponderado promedio es 2; por tanto, cuando  $PE < 2$ , la organización posee una posición estratégica interna con predominio de fortalezas y cuando  $PE > 2$ , la posición estratégica interna será con predominio de debilidades. Para la automatización de dicho proceso se creó el software *Diagnóstico Estratégico*.

#### Aprendizaje para Mejorar el Desempeño

Una vez conocida la posición estratégica interna y externa de la organización ya se posee una información inicial valiosa para establecer la ubicación estratégica; no obstante, aún es necesario obtener más deta-

lles, entre éstos, sobre las organizaciones punta del sector, de manera tal, que permita conocerlos mejor para aprender de ellos, lo cual permitirá adoptar decisiones, igualar su desempeño o superarlo a través del aprendizaje.

#### Procedimiento

La matriz de aprendizaje está basada en el proceso de benchmarking de Boxwel, simplificado para hacer operativo su uso. Se emplea como herramienta para lograr capacidad de transformación y de cambio organizacional con un enfoque proactivo, el desaprendizaje y aprendizaje de la organización en función de los aspectos estratégicos necesarios para lograr coherencia del proceso con un enfoque holístico, desde la fase de formulación, lo que contribuye a ir teniendo en cuenta aspectos estratégicos desde la fase de planificación.

Implica definir el factor clave o la unidad estratégica de actividades en que se quiere mejorar el desempeño, mediante la identificación de las organizaciones más avanzadas del sector y obtener información de éstas.

La identificación puede ser:

- En el ámbito internacional.



- En el ámbito nacional.
- En el ámbito territorial.
- En el ámbito provincial.

Para la identificación de las organizaciones más avanzadas en el ámbito provincial, territorial y nacional se pueden emplear:

- Informes y balances financieros.
- Intercambios o encuentros.

Cuando la identificación es en el ámbito internacional se puede:

- Emplear la referencia operativa y los encuentros o foros en que se participe.
- Medir el desempeño de la organización respecto a las más avanzadas.
- Medir el desempeño de la organización con el desempeño de la organización elegida.
- Establecer el *gap* de aprendizaje.
- Definir el estado deseado.

- Igualar el desempeño de la organización objetivo.
- Superar el desempeño de la organización objetivo.

La información obtenida se tiene en cuenta en el paso de los valores compartidos, misión, visión, formulación de las estrategias e implementación durante el control.

**Ventajas que Brinda este Procedimiento**

- Ayuda a integrar misión, visión, objetivos y estrategias con el aprendizaje.
- Brinda un punto de referencia de cómo elevar el desempeño general de la organización, de uno o varios factores claves o de una unidad estratégica de negocios.
- Contribuye a elevar la motivación de los miembros de la organización mediante el logro de metas.
- Favorece el compromiso, la cohesión y el sentido de pertenencia al trabajar en la organización, por la organización y para la organización.

**TABLA No. 4  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DE LOS IMPACTOS INTERNOS**

Factor Externo	Forma de Manifestación de los Factores Externos	Magnitud del Impacto	Capacidad de Respuesta	Intensidad del Efecto del Impacto
Proviene del análisis interno de la organización.	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

**TABLA No. 5  
MATRIZ PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Factores claves	Organización modelo	¿Cómo lo hace la organización modelo?	¿Cómo lo hace nuestra organización?	¿Qué hacer para igualar o superar el desempeño de la organización modelo?

- Ayuda a mantener la dirección organizacional.
- Permite generalizar las experiencias positivas alcanzadas por las organizaciones de punta e implantarlas con un mínimo de costo.
- Logra centrar la atención en los aspectos internos y externos de la organización, lo cual mejora el pensamiento estratégico de los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media.

**Segunda Etapa. Los Valores Compartidos**

En el modelo de dirección estratégica que se presenta, los valores compartidos son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica en las empresas mineras, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia.

**Procedimiento**

Para lograr que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección se diseñó la matriz de evaluación de valores compartidos. Se deben seguir los siguientes pasos:

- Realizar diagnóstico de las creencias básicas de la organización. Para lo cual

se emplean encuestas, cuestionarios y planes de observación, etc. Una vez obtenida la información se procede a listar los valores existentes en la empresa. En este paso también se analiza el nivel de influencia que puede estar ejerciendo la situación del macro y el microentorno que enfrenta la organización y si las creencias y valores son compatibles con la situación que enfrentará en el futuro y los elementos definidos en el aprendizaje organizacional; este análisis se realiza con el objetivo de lograr cohesión e integración de todo el proceso de dirección estratégica y preparar las fuerzas para el cambio.

- Definir la escala de valores y/o creencias básicas necesarias para lograr la implementación de la dirección estratégica y el pensamiento estratégico en las empresas de seguridad y protección, teniendo en cuenta la situación operativa que enfrenta cada una y establecer el *gap* entre la escala de valores reales que posee la empresa y los que necesita para lograr la efectividad requerida.
- Definir los valores instrumentales para conseguir los valores compartidos necesarios definidos. Para que toda la organización esté preparada para enfrentar y atenuar las amenazas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades



y aprovechar las fortalezas es necesario prepararla. Esto se logra a través de los valores instrumentales. Con este paso se pretende garantizar el carácter proactivo de la dirección estratégica.

**Matriz de Evaluación de los Valores Compartidos**

La matriz de valores compartidos es un procedimiento sencillo que posibilita la definición de los valores instrumentales para lograr la alineación de los valores compartidos reales con los valores ideales de la organización. La tabla No. 6 expone la misma.

**Tercera etapa. Definición de los Valores Finales de la Organización**

Los valores finales son esenciales para dar sentido e integrar los esfuerzos con las metas de la organización a largo plazo. Hacen referencia al tipo de empresa que se quiere lograr, la dimensión y diferenciación que se pretende alcanzar.

La conformación de los valores finales se realiza respondiendo las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos y para qué existe la organización? (misión)
- ¿Hacia dónde se dirige la organización? (visión)
- ¿Cómo llegar hasta donde se dirige la empresa? (objetivos estratégicos)
- ¿Cómo lograr los objetivos declarados? (estrategias)
- ¿Qué buscan los clientes? (factores claves de éxito)
- ¿Cómo lograr los factores claves de éxito? (áreas de resultados claves)

**Procedimiento**

**Paso 1. La formulación de la misión de la organización**

Toda organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social, la segunda depende –claramente– de la primera. Mientras que la dimensión económica hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la dimensión social hace referencia a aspectos inespecíficos como

**TABLA No. 6  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DE LOS IMPACTOS INTERNOS**

Valores Compartidos Existentes	Definir los Valores Compartidos Necesarios	Establecer los Valores Instrumentales para Alcanzar los Valores Necesarios
<p>Se aplican herramientas para su diagnóstico e identificación.</p> <p>Se evalúan en relación con la posición estratégica interna y externa de la empresa y la necesidad de aprendizaje.</p> <p>Se ordenan y listan mediante votación ponderada.</p>	<p>Se emplean los criterios de expertos.</p> <p>Se tiene en cuenta la posición estratégica interna y externa de la empresa, la necesidad de aprendizaje y los valores reales.</p> <p>Se tiene en cuenta la situación operativa.</p>	<p>Se definen para cubrir la brecha entre los valores existentes y los necesarios.</p>

generar empleo, desarrollar profesionales; y a aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica: enseñar, asegurar, etc.

**Objetivos de la elaboración de la misión**

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

**Procedimiento para elaboración de la misión**

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.

**Elementos a tener en cuenta para la aplicación de la misión**

- Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella: cree una cultura organizacional.
- Comprometa a los nuevos trabajadores.
- Hágala visible a todos, como un compromiso de todos.
- Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos y habilidades.
- Revísela periódicamente.

Una vez analizados los aspectos teóricos sobre la misión sólo se agregará a ello la significación que la misma posee para una empresa de seguridad y protección, no solo como su razón de ser, sino como guía para la acción, un camino para encauzar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin, la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización en beneficio de la sociedad.

**Paso 2. Formulación de la visión**

La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos.

La principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo un consenso que exprese anhelos, deseos e intereses colectivos.

**Procedimiento para la formulación de la visión**

- Evaluación de la información. Consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores, es decir, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, valores compartidos, factores claves de éxito y áreas de resultados claves.
- Definición y validación de la visión. Después de analizar la información se recomienda realizar una tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión, a través de técnicas que busquen consenso.
- Retroalimentación y fijación. Por último, es recomendable realizar una retroalimentación de la misión y la visión donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión defi-



nida, si realmente se contribuye a su materialización y si su logro está en manos de la organización.

### **Paso 3. Establecer los factores claves de éxito**

Una vez que la organización conoce cuál es su misión y su visión, la pregunta clave a la que se debe dar respuesta es: ¿Qué es imprescindible para que éstas cumplan con su objeto social? Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito.

Conociendo los factores claves de éxito, la organización puede dirigir sus acciones hacia los mismos, lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia, asegurar la lealtad de sus consumidores y reducir de paso la amenaza de productos sustitutos.

### **Paso 4. Determinar las áreas de resultados claves**

En el presente modelo, las “áreas de resultados claves” definen aquellas áreas o aspectos decisivos para alcanzar los factores claves de éxito en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares donde se van a situar los recursos y los esfuerzos individuales y colectivos.

### **Paso 5. Fijar los objetivos estratégicos por factor clave de éxito**

Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización, es decir, su misión, el estado deseado que se quiere lograr, su posición estratégica, así como los factores claves para el éxito o lo que buscan los clientes. Luego es necesario definir cómo lograr el tránsito del estado actual al estado futuro deseado para

la satisfacción de las necesidades de los clientes.

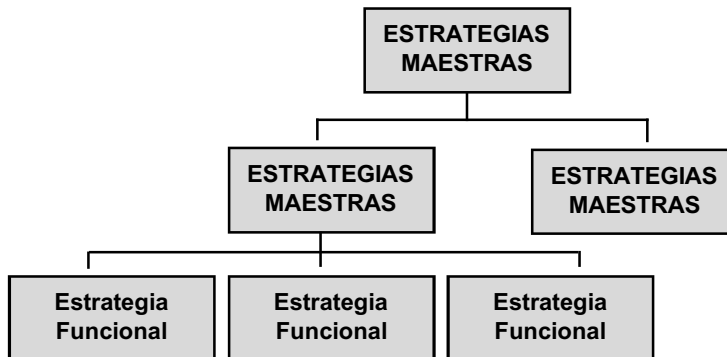
En el siguiente paso se establecen los objetivos estratégicos por factor clave de éxito. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de un objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y, sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Los principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- *Precisión.* Deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificados, deben definirse criterios para evaluar su logro.
- *Participación.* Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- *Integración.* Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- *Realismo.* Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

**GRÁFICA No. 1**  
**ALINEACIÓN DE LOS NIVELES DE LAS ESTRATEGIAS**



Es importante destacar que, independientemente de la forma en la cual se lleguen a definir los objetivos generales, resulta necesario que no sólo participe la alta dirección, en la formulación de los mismos. En la medida en que participen los miembros de la organización en la formulación de los objetivos, así será el nivel de compromiso en su cumplimiento.

Las intenciones conscientes de la persona (sus metas y objetivos) son los determinantes primarios de su motivación para el esfuerzo de acción. Cuando las personas se trazan unos objetivos desafiantes, desarrollan un mejor rendimiento que cuando pretenden la consecución de unos objetivos más fáciles de obtener.

**Cuarta etapa. Formulación y alineación de las estrategias**

La estrategia se formula en tres niveles organizacionales. Los niveles están en dependencia de la cantidad de actividades o negocios que tenga la organización. En una organización que tenga una sola actividad o negocio, habrá sólo dos niveles de estrategias: estrategias genéricas o de negocios. La empresa tratará de buscar el desarrollo cuidadoso de recursos, las capacidades distintas (las competencias acertadas: “saber”, “saber hacer”, “saber estar”), las ventajas competitivas y la sinergia y las estrategias funcionales.

La alineación de las estrategias consiste en lograr coherencia y correspondencia entre las estrategias maestras, las genéricas y las funcionales, es decir, entre los niveles inferiores y los superiores.

En una empresa diversificada con un conjunto de negocios) habrá tres niveles de estrategias.

- *Nivel corporativo.* ¿En qué actividad o negocio debemos operar? Esta estrategia se formula en empresas diversificadas, es decir, que poseen varios negocios u actividades.
- *Nivel de estrategias genéricas* Es decir: ¿cómo se debe competir en la actividad o negocio escogido?
- *Nivel funcional.* ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las estrategias genéricas y maestras?

Los tres niveles no deben observarse de manera aislada, sino integralmente; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a alcanzar la integración de los tres niveles, para superar la insuficiencia de este aspecto en los modelos tradicionales de dirección estratégica.



### Formulación del presupuesto estratégico

En este paso se determina el presupuesto para las inversiones inteligentes a largo plazo. Para ello se tienen en cuenta los estudios de factibilidad y de retorno de inversión. Para su realización se emplean los siguientes pasos.

- Análisis de las necesidades de recursos.
- Valoración de la disponibilidad de recursos necesarios.
- Asignación de los recursos de acuerdo con necesidades y disponibilidad.

### Formulación de las políticas

Las políticas son enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones; establecen los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión. En el modelo este paso persigue el objetivo de lograr la coherencia y la integración necesaria en la ejecución y control de los aspectos estratégicos de la organización. Para ello se tienen en cuenta los siguientes pasos.

- Análisis de los aspectos estratégicos y los factores claves de éxito.
- Valoración de los objetivos estratégicos y las estrategias.
- Valoración de las normas, procedimientos y regulaciones relacionadas con la actividad de la organización.
- Definición y aprobación de las políticas.

### Quinta etapa. Implantación de la estrategia

La implementación de las estrategias involucra todas las funciones y las personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales: la formulación, la implantación y el control; igualmente, lograr que el cambio estratégico, la estructura formal e

informal y la cultura se alinee en función de la efectividad de la ejecución. Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta etapa de la dirección estratégica, debido a que resume todo el trabajo realizado en las etapas anteriores y de ello depende el éxito de las estrategias formuladas.

El liderazgo es un arte o proceso para incidir sobre las personas de manera que realicen una determinada actividad. Las personas siguen a aquellas que satisfacen sus necesidades e intereses.

### Papel del líder en el proceso de implantación de la dirección estratégica

En este paso se brindan recomendaciones metodológicas para la actuación adecuada del líder durante la ejecución de la dirección estratégica.

### Papel de impulsores del proceso de cambio estratégico

- Detectar desde su perspectiva de visión dentro de la organización hechos y/o tendencias del entorno o tendencias internas que justifican el cambio. El líder impulsa constantemente el carácter proactivo de la dirección estratégica.
- Abogar ante quienes tienen poder legitimador por la necesidad del cambio.
- Convertirse ellos mismos en legitimadores, facilitadores, agentes y/o receptores una vez que consigan el inicio de un proceso de cambio planificado.

### Papel de facilitadores del proceso de cambio estratégico

- Ayudar a reflexionar al líder y a su equipo, para llegar a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar.
- Formar parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en



las fases de diseño, implementación y monitorización del cambio.

- Proporcionar metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan de cambio específico.
- Ayudar a observar y cuestionar lo que está ocurriendo a lo largo del proceso de cambio.
- Transmitir errores y aciertos de experiencias de cambio en otros contextos.
- Contribuir en el diseño y realización del plan de formación para el cambio.
- Contribuir en el diseño y realización del plan de comunicación para el cambio.
- Facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas en el cambio, ayudando a la construcción de nuevos modelos mentales compartidos.

**Papel de los agentes del proceso de cambio estratégico**

- Poner en práctica técnicamente los nuevos procesos o sistemas que sean necesarios: nuevas tecnologías de intercambio automatizado de datos, nuevos sistemas de evaluación del rendimiento, nuevos programas de formación y desarrollo directivo, nuevos sistemas de producción.
- Legitimar o validar conceptualmente, a su nivel, el proceso de cambio, aprovechando la credibilidad que le otorga la realidad de su puesta en práctica.

**Papel de los clientes o receptores del proceso de cambio estratégico**

- Comprar el resultado del “producto cambio”, por lo que han de decidir modificar sus expectativas en relación con la visión de futuro de la empresa. Los trabajadores “compran” un cambio en la empresa cuando su beneficio incluye alguna mejora evidente de su calidad de vida.
- Comprar el proceso mismo de cambio (sobre todo los trabajadores), por lo que

han de decidir cambiar su forma habitual de pensar y hacer las cosas.

- Expresar su opinión sobre la adecuación del producto cambio, tanto al nivel de su diseño y costo inicial como en el ámbito de su funcionamiento a lo largo del tiempo.

**Funciones del rol del liderazgo legitimador del cambio estratégico**

- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar el tipo de cambio estratégico, detectado por él mismo o por los impulsores de dicho cambio.
- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar y hasta dónde cambiar.
- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar el proyecto de cambio concreto apoyado por los facilitadores e implementado por los equipos de agentes específicos.
- Decidir y asignar los recursos económicos, temporales y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto de cambio.

Para la realización de este paso se diseñó el siguiente procedimiento:

- Diagnóstico del liderazgo estratégico. Este aspecto tiene en cuenta el pensamiento, la actitud y la intención estratégicos.
- Ejecución de acciones en función de elevar las habilidades que posibiliten la ejecución de la dirección estratégica de manera efectiva.

**Procedimientos para la implantación**

**Paso 1. Ajuste de la cultura a la estrategia formulada**

La cultura puede definirse como un conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo. La cultura de la organización puede afectar o favorecer la



implementación de la estrategia, al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos o no a lograr objetivos de las organizaciones o a sobrepasarlos.

Por lo general, los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. Es frecuente, además, que coexistan varias subculturas entre los departamentos particulares de la organización, que a su vez están influidos por los líderes de esos niveles. La organización desarrolla y refuerza las culturas de diferentes maneras. Los cinco mecanismos primarios son:

- Aquello a lo que los líderes prestan atención, miden y controlan: los líderes pueden comunicar su visión de la organización y lo que quieren que se realice con la mayor eficacia al hacer hincapié continuamente en unos mismos temas en las reuniones, en comentarios y respuestas espontáneas, y en debates sobre estrategias.
- Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis internas: los métodos que emplean los líderes para resolver las crisis pueden dar origen a nuevas creencias y valores y poner de manifiesto ciertos supuestos subyacentes en la organización.
- Modelación deliberada de roles, enseñanza y entrenamiento: la conducta de los líderes, tanto en los contextos formales como en los informales, tiene notables efectos en las creencias, valores y conductas de los empleados.
- Criterios para la asignación de compensación y estatus: los líderes pueden comunicar rápidamente sus prioridades y sus valores vinculando coherentemente las compensaciones y los castigos con las conductas deseables.
- Criterios para el reclutamiento, selección, promoción y retiro del personal: las clases de personas que se contratan y que tienen éxito en una organización son las que aceptan los valores de la organización y se comportan consecuentemente.

Para la realización del ajuste de la cultura organizativa a la estrategia, en el modelo propuesto, se emplea la matriz cultura organizativa/ riesgo estratégico. En esta se desarrolla el siguiente procedimiento:

- Evaluar la efectividad de la estrategia a través de expertos (alta o baja).
- Establecer el ajuste de la cultura organizativa a la estrategia formulada a través de expertos (bueno o malo).

**GRÁFICA No. 2**  
**MATRIZ CULTURA ORGANIZATIVA /**  
**RIESGO ESTRATÉGICO**

Efectividad de la Estrategia	Alta	1	4
	Baja	2	3
		Bueno	Malo
		Ajuste Organizacional	

- Cuadrante 1. Estrategia altamente efectiva y buen ajuste con la cultura.
- Cuadrante 2. Estrategia con efectividad baja y buen ajuste con la cultura.
- Cuadrante 3. Estrategia con baja efectividad y mal ajuste con la cultura.
- Cuadrante 4. Estrategia con alta efectividad y mal ajuste con la cultura organizativa.

Cuando la organización clasifica en este último cuadrante se pueden tomar las siguientes decisiones:

- Ignorar la cultura y seguir el proceso de implantación de la estrategia formulada.

- Reformular la estrategia.
- Cambiar de la cultura para ajustarla a la estrategia definida.

**Paso 2. Ajuste de la estructura a la estrategia formulada**

Al poner en funcionamiento una estrategia se deben observar ambas estructuras, la formal y la informal, por tres razones. En primer lugar, la estructura actual de la empresa puede ayudar o no o incluso impedir la ejecución eficaz. En segundo lugar, la ejecución demanda la asignación de tareas en distintos niveles de la organización y al personal de la misma; en tercer lugar, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la estrategia.

En 1962 Alfred Chandler inició los estudios sobre la relación que guarda la estrategia con la estructura organizacional. Llegó a varias conclusiones:

- La estructura sigue a la estrategia.
- El tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas.

Según Chandler, si una organización adopta una estrategia de expansión debe asumir una estructura de departamentalización por funciones. Si asume una estrategia de diversificación, la estructura debe ser multidivisional.

Estudios posteriores realizados por Thain (1969), Wrigley (1970), Stop Ford y Wells (1972), Scot (1973) y Cannon, Franko (1974) llegaron a la conclusión de que ciertamente existe una relación directa entre estructura y estrategia. En el modelo de Scot, por ejemplo, se establecen 3 etapas de evolución de la empresa. El paso de una a otra etapa es consecuencia de un desarrollo a una diversificación. Las características de la organización van cambiando, se modifica la estructura organizacional a causa de las sucesivas estrategias adoptadas.

El paso de una estructura organizacional a otra no puede ser instantáneo. La estructura no es el único factor que influye en la estrategia (Menguzzatto 1984). Además debe tenerse en cuenta el liderazgo y la cultura de la organización.

En la actualidad, las organizaciones de seguridad y protección, generalmente, poseen estructuras de burocracia profesional con un alto nivel de centralización y con el ápice estratégico como protagonista. Para implantar la estrategia se propone el siguiente procedimiento:

¿La estructura actual es compatible con la estrategia formulada?

En caso de no ser compatible, se analizan las alternativas:

- Cambio de estructura en función de la implantación de la estrategia.
- Reanálisis y/o reformulación de la estrategia.
- Ejecución de la decisión.

**Paso 3. Evaluación de la implantación**

Para la realización de este paso se diseñó la matriz de evaluación de la implantación.

**GRÁFICA No. 3  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA  
IMPLANTACIÓN**

Complejidad del cambio	Complejo	1	4
	Simple	2	3
		Autónoma	Heterónima
		Poder en la toma de decisiones	



### **Procedimiento para la elaboración de la matriz de implantación**

Evaluar la complejidad del cambio. Los elementos que determinan la complejidad del cambio son:

#### **Estructura**

¿Cuán compatible es la estructura con la estrategia formulada? ¿Requiere de cambios? ¿Cuán complejos son los cambios?

#### **Cultura**

¿Cuán compatible es la cultura con la estrategia formulada? ¿Requiere de cambios? ¿Cuán complejos son los cambios?

#### **Liderazgo**

¿El liderazgo actual inhibe o impulsa el cambio? ¿Existe liderazgo? ¿Existe pensamiento estratégico? ¿Existe actitud estratégica?

¿Cómo está la intención estratégica?

#### **Políticas**

¿Las políticas actuales apoyan u obstaculizan la implantación y/o ejecución de la estrategia?

#### **Determinación del poder en la toma de decisiones**

¿Los cambios que hay que realizar para la implantación de las estrategias formuladas son del nivel de la dirección de la organización? ¿La organización es autónoma?

Si hay que esperar por la autorización de un nivel superior es heterónima.

#### **Definición del tipo de implantación**

Para realizar la clasificación del tipo de implantación se tiene en cuenta el cuadrante en que se encuentre.

Cuadrante I. Cuando la complejidad del cambio es simple y la organización es autónoma la implantación se clasifica como *expedita*.

Se ejecutan acciones de comunicación para lograr el convencimiento y el compromiso de los ejecutores.

Se realizan las acciones de implantación.

Cuadrante II. Cuando la complejidad del cambio es simple y la organización es heterónima la implantación se clasifica como *semáforo*.

Se ejecutan acciones de comunicación para lograr e implicar a los ejecutores.

Se ejecutan acciones para agilizar la aprobación.

Se argumenta la propuesta de manera sencilla y convincente, acompañada de los análisis de factibilidad necesarios.

Cuadrante III. Cuando la complejidad del cambio es compleja y la organización es autónoma la implantación se clasifica como *riesgo*.

Se evalúan los cambios y el impacto sobre los demás subsistemas de la organización. Se ejecutan acciones de comunicación para lograr convencimiento e implicación para lograr el compromiso de los ejecutores.

Se ejecuta el plan de acciones para la implantación.

Cuadrante IV. Cuando la complejidad del cambio es compleja y la organización es heterónima la implantación se clasifica como *enigma*.

Se evalúa en detalle cada aspecto y el costo de los cambios.

Se evalúa la posible adecuación de la dirección organizacional (factores claves de éxito, objetivos, visión) y las estrategias.

Se ejecutan acciones de comunicación para lograr convencimiento e implicar a los ejecutores.

Se presenta el estudio para lograr la aprobación:

Ejecución después de la aprobación.

**Paso 4. Ejecución de las políticas para la ejecución efectiva**

En este paso se ponen en práctica las políticas definidas en la etapa de formulación, para apoyar las decisiones estratégicas adoptadas, es decir, lograr la cohesión y la armonía de todo el proceso. Las políticas se encargan de la articulación de todo el modelo, con lo que evitan las contradicciones entre las diferentes funciones, trazan los rangos para la toma de decisiones en relación con las contingencias que puedan ocurrir y de esta forma evitan la incompatibilidad con las estrategias ya implementadas; además garantizan la proactividad y la consecutividad del proceso.

**Paso 5. Ejecución del plan de acciones para la implantación**

Se pone en práctica por etapas y tareas, objetivos y estrategias, de acuerdo con el grado de consecución de las actividades planificadas.

**Sexta etapa. Control estratégico proactivo**

El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas contribuyen a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Para ilustrar la importancia del control, tanto estratégico como de gestión, se asume lo planteado por Maritza Hernández y Dorena Guerrero: "Si se define la estrategia adecuada pero se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales y reglas de gestión obsoletas que persiguen otras estrategias implícitas y diferentes a la enunciada."

**Atención del control estratégico**

El control estratégico se ejerce, tanto sobre aspectos internos como externos; estos dos elementos no deben verse de manera

aislada, es decir, la atención se centra tanto en el macro y el microambiente como en el entorno de la organización. Las fuerzas del macroentorno deben ser monitoreadas continuamente ya que los cambios en el mismo siempre tienen impactos sobre la organización. En este aspecto, el control se dirige a la modificación de las operaciones de la organización para autodefenderse de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades.

En el caso del control al entorno de la industria se adoptan criterios similares al anterior, pero se dirige a emplear al máximo de capacidad las fortalezas y minimizar las debilidades.

Operaciones internas: monitoreo y/o evaluación de la estrategia (formulación e implementación) con correcciones, de ser necesario. ¿Cuán efectiva es la estrategia de la organización para cumplir la misión y los objetivos?

**Estándares del control estratégico**

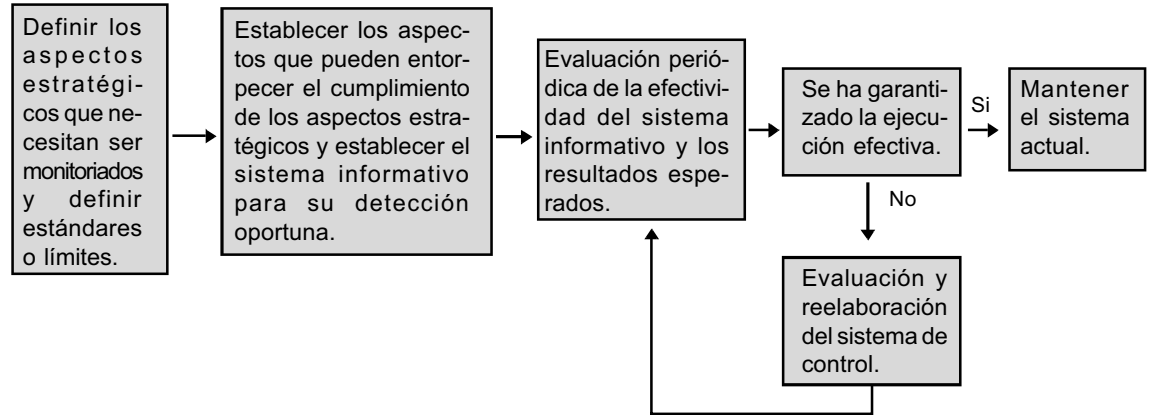
Control a través de la medición del desempeño multinivel: se establecen y miden los estándares individuales, las funciones, los sistemas, los factores claves de éxito y las áreas de resultados claves. En el nivel individual se controla el desempeño sobre los objetivos individuales para verificar el cumplimiento de los objetivos del sistema, del factor clave de éxito y del área de resultado clave. En el nivel funcional se mide el volumen de servicios prestados. En marketing se valora el volumen de ventas, el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas, cuestionarios o entrevistas, mientras que en el nivel de sistema se evalúa el incremento de servicios, ventas, crecimiento, y el logro de la sinergia entre los sistemas y su repercusión en el desarrollo del negocio.

**Procedimiento**

Para la realización del control estratégico, se diseñó el procedimiento que se ilustra en la Gráfica No. 4.



GRÁFICA No. 4  
PASOS PARA REALIZAR EL CONTROL ESTRATÉGICO



### CONCLUSIONES

Los modelos de dirección estratégica estudiados no contemplan la implantación, la ejecución y el control integrados desde la formulación durante el ciclo funcional de dirección, lo que provoca que los mismos no logren la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

El modelo diseñado considera la ejecución y el control desde la fase de planeación lo que complementa la integración necesaria del nivel estratégico con el táctico y el operativo. Esto contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones objeto de su implantación.

Las regularidades de la dirección estratégica son: la integración de la organización con el entorno y la necesaria correspondencia entre el pensamiento, la actitud y la intención estratégicas.

Los principios generales que rigen el proceso de dirección estratégica son: carácter

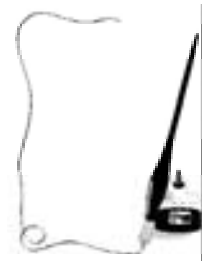
científico, enfoque sistémico y holístico del proceso, carácter ético del proceso de dirección, carácter eminentemente formativo y dinámico del proceso de dirección estratégica y el empleo de profesionales de la actividad de seguridad y protección.

Los principios teórico metodológicos del proceso de dirección estratégica incluyen jerarquización del proceso de planeación, carácter iterativo, naturaleza holística, carácter integrador. Igualmente, carácter transfuncional, carácter participativo, coherencia y pertinencia, carácter proactivo orientado a los resultados, racionalidad política, económica y operativa, cooperación, flexibilidad, retroalimentación sistemática e interacción permanente.

Las variables que influyen en la efectividad de la implantación de la dirección estratégica en una organización de seguridad y protección son: el ajuste de la cultura y la estructura a la estrategia formulada, el liderazgo del cambio y la definición de políticas en apoyo de la implantación.

**BIBLIOGRAFIA**

- Adler, Nancy J; Brahm, Richard; Graham, John L. (1992) *Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States*. Strategic Management Journal, 13 (6) pp 449-466.
- Ansoff, Igor (1993). *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración*. H Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I./ Editorial Trillas, México, sp.
- Argyris, Chris (1989) *Strategy Implementation: An Experience in Learning Organizational Dynamics*, 18 (2) pp 5-15.
- Beaufre, Andrés (1997) *Introducción a la estrategia*. Lima: Biblioteca militar. Oficial no 43. P 57 – 65.
- Beckham, Daniel J. (1997). *Hot Concepts in strategy*. Helthcare- forum- Journal. Jan/ Feb 1997; v 40n1, pp 43- 47.
- Case, K. (1999). *Estrategia corporativa A: ESADE. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. Madrid, Cuadernos Cinco Días, 1999, pp 311- 316.
- Certo, Samuel. C. et al. (1994). *Dirección Estratégica*. Madrid: Ed. Irwin. 382 pp.
- De Toro y Gisbert, Miguel (1977). *Diccionario Larousse*. La Habana: Editorial Científico-técnica. 868 pp.
- Drucker, Peter, F. (1996). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Sudamericana. 250 pp.
- Egelhoff, William G. (1993) *Great strategy or great strategy implementation - Two ways of competing in global markets* Sloan Management Review. 34 (2) pp 37-50.
- Friederich August Von der Heydte (1988) *La Guerra Irregular Moderna* Washington: EIR. 325 pp.
- García, Salvador (1997). *La Dirección por valores*. Salvador García y Shimon Dollan. SPI, 307 pp.
- Gárciga, Rogelio J (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos* La Habana: Félix Varela. 270 pp.
- Gimber, Xavier (1998). *El enfoque estratégico de la empresa* Madrid: Deusto S.A. 193 pp.
- Golden, Brian R. (1992) *SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship*. Strategic Management Journal, 13 (2) pp 145-158.
- Goldratt, Eliyahu M. (1995). *No fue la suerte*. México: Ediciones Castillo SA. 250 pp.
- Goldsmith, Joan (1997). *Memoria seminario Dirección por objetivos. Octubre 1997* Compilado por los profesores: Felipe Herrera Torres y Mercedes Ceneca Montejo. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp. 109 – 118.
- Gómez Gras, José María (1997). *Estrategia para la competitividad de las PYME* México: McGraw Hill. 193 pp.
- González Hernández, Humberto (1998). *Planeación Estratégica de GET a nivel corporativo en el periodo 1998 2000* Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Tutor. M. Sc. Diamelys Nogueira Piñera./ CETDIR. ISPJAE, 109 pp.
- Goold, Michael; Quinn, John J. (1990) *The Paradox of Strategic Controls* Strategic Management Journal, 11 (1) pp 43-57.
- Gotees, David L. (1998). *Administración de la seguridad total*. México: Prentice may Hispanoamericana. 150 pp.





- Green, Sebastian (1992) *The Impact of Ownership and Capital Structure on Managerial Motivation and Strategy in Management Buy-Outs: A Cultural Analysis* Journal of Management Studies, 29 (4) pp 513-535.
- Guerrero Ramos, Dorena (1998). *La Dirección por Objetivos: realidades y perspectivas*. Dorena Guerrero Ramos, Clara Creag Fernández. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana, pp. 237 – 244.
- Guerrero Ramos, Roselina (2000). *La Misión de la empresa ¿obtener beneficios o prestar un servicio?* Roselina Guerrero Ramos y Rafael Díaz Crespo. Folletos Gerenciales, año III, Número 12, pp 23 – 27.
- Guiegol, William C. (1992). *Administración por Objetivos: guía práctica enfocada al éxito*. México: McGraw Hill. sp. tres tomos.
- Guns, Bob (1999). *Aprendizaje organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva* Bob Guns y Kristin Anundsen. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Guth, William D; MacMillan, Ian C. (1986) *Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest* Strategic Management Journal, 7 (4) pp 313-327.
- MacGregor, Lawrwnce (1999). *Can your company actually execute its strategy?* Harvard Business Review. p. 10.
- Menguzato y Renau (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management* S.P.I, 427 pp.
- Mintzberg, Henry (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica* Canadá: Harvard Business Review. pp. 4- 18.
- Mintzberg, Henry et. al (1994). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* Buenos Aires: Granica SA. 1999. 511 pp.
- Morrisey, George (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana. 119 pp.
- Porter, Michael (1995). *Ventajas competitivas*. New York: Free Press.
- Prahalad, C K; Hamel, Gary (1994) *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* Strategic Management Journal, 15 (Summer) pp 5-16.
- Rodríguez Valencia, Joaquin (1999). *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa* México: Contables, administradores y fiscales, SA. 235 pp.
- Ronda Pupo, Guillermo A (2000) *Diferencias de la Dirección Estratégica en empresas lucrativas con la dirección estratégica en empresas no lucrativas*. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/direstdifsal.htm>, Colombia.
- \_\_\_\_\_ (2001). *La adaptación de las organizaciones al entorno. La proactividad* Ponencia en el III Taller Internacional de Gestión Empresarial, Holguín, Cuba.
- \_\_\_\_\_ (2001). *La implementación de la estrategia en su empresa, el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución*. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/lirest...htm>. Colombia.
- \_\_\_\_\_ (2002). *La efectividad de la ejecución de la dirección estratégica* <http://www.geocities.com/rdsoto/management.html> Argentina.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Las Leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la Dirección estratégica*. [en línea] [5campus.com, Control de gestión](http://www.5campus.com/leccion/leyrige) <http://www.5campus.com/leccion/leyrige>. España.
- Schein, Edgar (1994). *Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes. pp. 10 – 250.
- Steiner, George A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber* 11na Edición. México: Compañía Editorial Continental SA. 360 pp.

U0010b (2000). *The Balanced Scorecards lessons*. Harvard Business Review. pp. 4-5.

U9802b (1999). *How to take strategic approach to implementation?* Harvard Business Review. pp. 4-6.

Waldersee, Robert; Sheather, Simon [1996]. *The effects of strategy type on strategy*

*implementation actions* Human Relations. 49(1) pp. 105–122.

Wright, Peter (1994). *Strategic Management* Peter Right, Charles D. Prngle, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición. New York: Woodstock Publishers Service. pp. 4 – 101.

