

GESTIÓN ESTRATÉGICA, FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

(Strategic management, a key factor for organizational success)

Washington Gallardo Medina

wm.gallardo@uta.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1441-2220>

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador



RESUMEN. El presente trabajo tiene como propósito abordar la descripción de la gestión estratégica como un factor clave para la gestión organizacional. Metodológicamente es de tipo bibliográfica-documental con una ventana de observación de literatura de diez años (2011-2020) en bases de datos iberoamericanas como REDID, SCIELO, DOAJ, CLASE y REDALYC. Los planteamientos realizados llevan a la reflexión de que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a los gerentes reconocer las prioridades de la empresa y determinar las principales acciones necesarias para realizar la misión y los objetivos de la organización. Así, se aprecia que los componentes que constituyen la gestión estratégica son la estructura organizacional, la cultura de gestión, la implementación de la misión y visión, la implantación de la planificación estratégica, y la dirección basada en estrategias. En la actualidad, el dinamismo en el entorno empresarial hace de la gestión estratégica una herramienta primordial en la efectiva gestión de las organizaciones y ese dinamismo requiere del conocimiento y comprensión del entorno para establecer las barreras que la empresa enfrentaría y así determinar la misión y los objetivos de la organización que permitan implementar estrategias, para lo cual la planificación estratégica y la gestión estratégica son de gran valía.

Palabras clave: entorno empresarial, éxito organizacional, gestión estratégica.

ABSTRACT. The purpose of this paper is to address the description of strategic management as a key factor for organizational management. Methodologically, it is of a bibliographical-documentary type with a literature observation window of ten years (2011-2020) in Ibero-American databases such as REDID, SCIELO, DOAJ, CLASE and REDALYC. The approaches made lead to the reflection that strategic planning is a management tool that allows managers to recognize the priorities of the company and determine the main actions necessary to carry out the mission and objectives of the organization. Thus, it can be seen that the components that constitute strategic management are the organizational structure, the management culture, the implementation of the mission and vision, the implementation of strategic planning, and strategy-based management. Currently, the dynamism in the business environment makes strategic management a primary tool in the effective management of organizations and this dynamism requires knowledge and understanding of the environment to establish the barriers that the company would face and thus determine the mission and objectives. objectives of the organization that allow implementing strategies, for which strategic planning and strategic management are of great value.

Keywords: business environment, organizational success, strategic management.

Recibido: 14/09/2021

Aceptado: 01/12/2021

Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. DOI: [www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40](https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40)

1. Introducción.

La gestión estratégica conjuga una visión interdisciplinaria de la administración que ha demostrado ser inclusivo y receptivo de ideas, teorías y paradigmas que tienen su origen en diferentes disciplinas de las ciencias sociales y es que, en efecto, se entrelazan distintas áreas como la economía, la sociología y la psicología aplicadas al marketing, las finanzas, las operaciones y otras fuentes como la teoría de sistemas, la teoría de la complejidad, los marcos de consultoría de gestión y experiencias de profesionales, haciendo un marcado enfoque en la importancia del desempeño organizacional y del rol de los gerentes en la configuración del mismo (Escorcía y Barros, 2020).

La gestión estratégica surge como un elemento clave para definir la misión y objetivos de la organización, que conlleva a la creación de beneficios financieros y no financieros, así consecuentemente, aseguren sus ventajas competitivas. A esto se puede añadir que existen diferentes enfoques de la gestión estratégica, desde un modelo basado en la fase de implementación hasta aquellos que incluyen el desarrollo de estrategias de crecimiento y comportamiento en el ámbito externo, la publicidad del producto, el desarrollo del personal y la búsqueda de competitividad (Quiñonez, Castillo, Bruno y Oyarvide, 2020).

La gerencia de empresas juega un papel fundamental en la coordinación de los esfuerzos de las personas involucradas en el logro de metas y objetivos mediante el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos para lo cual se requiere que exista una planificación, organización, dotación de personal, liderazgo y control (Alencastro, Castañón, Quiñonez y Egas, 2020). La dotación de recursos incluye la manipulación de recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos naturales y, dado que estos son de naturaleza limitada, se reconoce la estrategia como elemento vital en la gestión.

Así, el pensamiento estratégico se ha convertido hoy en día en un factor indispensable en el liderazgo y la gestión de las organizaciones pues representa el punto de conexión entre el mundo empresarial y su entorno, bajo una concepción dinámica. Está dirigido a mejorar las

capacidades globales de una organización de manera que pueda competir con efectividad en un medio dinámico en el que las organizaciones deben programar sus metas bajo un enfoque de cambios de paradigmas (Báez y Puentes, 2018).

Se ha demostrado el impacto de la gestión estratégica sobre el desempeño de diferentes tipos de empresas a nivel mundial. Estudios que evalúan el impacto de este tipo de gestión en el desarrollo industrial basado en un modelo de selección de decisiones en el cual se consideren las posiciones estratégicas en las empresas, así como cambios inesperados en el entorno empresarial, demostraron que su aplicación debe tomar en cuenta estas características específicas sobre las actividades de la organización, los intereses de los consumidores de servicios, las condiciones competitivas existentes y los principios del desarrollo sostenible (Moya, López y Artigas, 2018).

Así, es necesario identificar el modelo que sirve como soporte para comprender las estrategias de crecimiento que deben implementar las empresas con base a las respuestas organizacionales ante las mutaciones del ambiente en que se desenvuelven.

Después de cierto tiempo de conformada la empresa se presenta la primera crisis de liderazgo: si la organización crece requerirá ser dirigida en forma adecuada y con una perspectiva diferente que contenga principios de administración. En tal sentido, juega un papel importante la gestión estratégica, ya que supone del empleo de estrategias coordinadas que deben girar alrededor de tres ejes: el primero, tiene que ver con la consolidación, supervivencia o estabilidad; el segundo, con la rentabilidad; y el tercero, contempla el crecimiento de la empresa.

De hecho, este tipo de gestión debe crear las estrategias adaptativas para sobrevivir a corto plazo, y las anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo; lo que le permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite (Villalobos, Perozo de Jiménez y Silva, 2018).

De esta manera, se considera que los elementos clave de la gestión estratégica empresarial son la excelencia, la innovación y la anticipación. El primero le permite competir con visión de la calidad

total que involucra calidad humana y calidad de procesos. El segundo le concede asumirse como una organización líder. El último desarrolla su sentido de pro actividad, ya que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que se adelanta a los acontecimientos o enfoca esfuerzo en forzar situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca (Muñoz, González y Acosta, 2020).

Por tal motivo, la formulación de estrategias consistirá en relacionar a la empresa con las fuerzas influyentes de su entorno pues la permanencia de éstas resultará de haber construido capacidades que les permitan manejarse en el ambiente dinámico. Se hace indispensable, en consecuencia, el manejo de tácticas, o dicho de otra forma, la aplicación de la gestión estratégica para adaptarse, mantenerse y crecer como organización. Entendiendo la importancia de este asunto, el presente trabajo aborda la descripción de la gestión estratégica como un factor clave para la gestión organizacional bajo una revisión de literatura.

2. Metodología.

En el presente trabajo se desarrolló una investigación documental de tipo bibliográfica. Se fijó como variable de estudio la gestión estratégica y con base en ello se hizo el levantamiento de una base de datos de artículos publicados en revistas científicas que la abordaran durante los últimos diez años (2011-2020). La consulta se hizo en bases de datos y repositorios en idioma español, especialmente sobre documentos generados en países de América latina que fueran capaces de recoger la realidad del contexto, entre ellas se destacan: REDID, SCIELO, DOAJ, CLASE y REDALYC.

3. Sobre la gestión estratégica.

Hablar de gestión es hacerlo sobre la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas y objetivos basándose en planificación, presupuesto, ejecución, organización y dirección que conlleven al uso eficiente y efectivo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales. De esta forma, el uso de estrategias resulta primordial para la efectividad;

por tal motivo es necesario ahondar sobre los orígenes de la gestión estratégica (Sarell, 2020).

3.1. Historia y evolución de la gestión estratégica.

Las teorías clásicas de la gestión surgieron a principios del siglo XX. Entre estas se encontraba la gestión científica y la gestión administrativa: la primera enfocada en la maximización de la eficiencia a través de la combinación entre recurso humano y tareas, y la segunda se centra en identificar los principios que conducen a la creación del sistema de organización.

Posteriormente surgen las teorías de gestión del comportamiento que se centran en cómo los gerentes deben liderar y controlar su fuerza labor para aumentar el desempeño, para lo cual, la teoría de la ciencia administrativa desarrolló técnicas analíticas y cuantitativas rigurosas para ayudar a los gerentes a medir y controlar el desempeño organizacional (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018). Finalmente, surge la teoría del entorno organizacional desarrollada para ayudar a explicar la influencia del entorno sobre la forma en que operan las organizaciones y los gerentes. En la figura 1 se aprecia la evolución de la gestión estratégica a lo largo de los años.

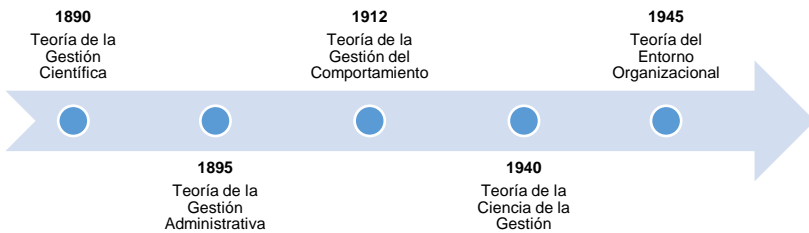


Figura 1. Evolución de la teoría de la gestión.

Fuente: elaboración propia (2021).

La importancia del estudio del entorno externo de la organización adquirió mayor relevancia con el desarrollo de la teoría de sistemas abiertos y la teoría de contingencia durante la década de 1960, a

partir de las cuales se enfoca en la búsqueda de métodos que ayuden a los gerentes a mejorar la forma en que utilizan los recursos de la organización y compitan con éxito en el entorno cambiante actual (Shariy, 2018). Por ello se considera que la gestión estratégica y la gestión de la calidad total son dos importantes enfoques que apuntan a anticipar y a la adaptabilidad ante la vertiginosidad del mundo de hoy.

3.2. Elementos que constituyen la gestión estratégica.

Diversos autores distinguen tres elementos claves de la gestión estratégica en las organizaciones: excelencia, innovación y anticipación.

Excelencia: es la base mínima de partida para competir como fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI. Cualquiera que quiera competir en una economía global tiene que estar, por lo menos, al nivel general y de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos para lo cual debe manejar la gerencia de la excelencia con visión de la calidad total que involucra calidad humana y la reingeniería del pensamiento en los individuos, no el mero acto de estadístico (Faría, Angarita, Pérez y Ochoa, 2017).

Innovación: para que una organización sea líder, todos los miembros de ella deben ejercer de alguna manera el liderazgo. Es necesario tener arraigado este sentimiento y ejercerlo en los niveles, social, político, religioso, profesional, gremial, etc. En otras palabras, se debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización (Delgado, Vargas, Rodríguez y Montes, 2018).

Anticipación: la organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca (Portillo y Conteras, 2014). En este último aspecto es importante agregar que cuando se habla de anticipar implica ejercer acciones *a priori* para acelerar o impedir la posibilidad de que ocurran eventos que consideramos probables, es decir, la anticipación no es un proceso pasivo. De hecho, los

requerimientos informacionales son diagramados en la Figura 2 para exponer los elementos que constituyen la gestión estratégica.

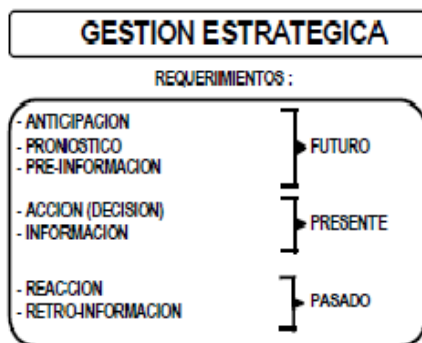


Figura 2. Gestión estratégica (requerimientos de información).

Fuente: elaboración propia (2021).

Sobre estos elementos que atesora la gestión estratégica se desarrollan tres estados: pasado, presente y futuro. En cuanto al pasado, los elementos de la gestión estratégica son la reacción y la retroinformación en donde la misma permite a la organización reaccionar adecuadamente; de allí la importancia de la retroalimentación y evaluación constante, anticiparse a determinadas situaciones externas solo es posible en la medida que se desarrollen mecanismos para tal fin (Mejía, 2019). Para ello se requiere mecanismos como el *feedback*, que permiten ver cómo van funcionando las cosas y a medida que vemos que ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.

Al plantear el ajuste de la gestión en el tiempo presente, se hace referencia a las acciones y decisiones que debe tomar oportunamente la organización y se introduce un elemento vital para la gestión estratégica: la Información para la acción. Esto se trata de no permitir que las cosas pasen por delante sin hacer nada, sino que la organización debe considerar cada uno de los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas (García, Valle y Céspedes, 2020).

Al hablar del futuro, se hace alusión a la anticipación como parte del pronóstico que busca la proyección del futuro a través de modelos,

entre los que indica los de planificación por escenarios, como una forma de obtener mejores resultados con mayor efectividad para pronosticar. Una anticipación estratégica como base fundamental para la gestión estratégica requiere del manejo del concepto información, la cual se define como un conjunto de datos organizados que agregan valor a quien lo recibe (De La Hoz, Mendoza y González, 2020). Así, la información es un conjunto de datos con un significado que reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento de algo. Es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato, que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre, con respecto a nuestras decisiones (Quintero, 2020).

La información se traduce en la agregación de valor que proviene de que ésta suministre elementos útiles bien sea para incrementar el conocimiento, para resolver algo o para brindarle algunos elementos previamente desconocidos al cliente, generando cambios de actitud. Por otra parte, también se habla de pre-información para referirse al conjunto de datos organizados que pudieran agregar valor a la organización en el futuro y que son proporcionados por el conocimiento del negocio, conocimiento del entorno, *background* del gerente, intuición del gerente o experiencia de la organización (Rodríguez y Rodríguez, 2019).

La anticipación estratégica sugiere ejercer acciones *a priori*, ya que el proceso de anticipar no es pasivo, se actúa para acelerar lo deseable o impedir lo indeseable. La pre-información es el único elemento que se puede utilizar para generar acciones anticipadas, independientemente que sucedan o no, esto para estar delante de la competencia.

Para manejar la pre-información es necesario evaluar aspecto como los costos de oportunidad y/o los costos mantenimiento y operación de obtener la misma Dichos costos se producen a nivel de gerencia y de la primera línea que requiere poseer sistemas de información gerencial y sistemas de soporte de decisiones, que mantengan ciertos datos que a lo mejor nunca va a utilizar. La gestión

estratégica implica además interdependencia en las decisiones; estas no son aisladas, por el contrario, están interconectadas, es decir, coherencia en el equipo gerencial, siguiendo el principio de que se puede hacer cosas para acelerar los eventos deseables y frenar los indeseables, sin embargo, se debe estar preparado por igual para su ocurrencia o no. La gestión estratégica requiere la generación de acción, la planificación y el control de acciones (Nava, Alvarado y Pirela, 2020).

Todo esto permite conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo (Villasmil y Romero, 2020). A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos.

Adicionalmente, la ventaja competitiva es otro concepto relacionado con la gestión estratégica pues entre los principales objetivos de las organizaciones está el mejorar su desempeño en relación con sus competidores (González, Prieto y Alvarado, 2020). Esta competitividad y sostenibilidad solo es posible mediante el establecimiento de una estrategia adecuada y bien diseñada como resultado de una serie de factores que incluye eficiencia operativa, tipos y niveles de diversificación, estructura organizativa, composición del equipo de alta gerencia, gestión de recursos humanos, manipulación de las influencias políticas y/o sociales que invaden el mercado, actividades internacionales o transculturales de expansión y adaptación, y varios otros fenómenos a nivel organizacional y/o industrial.

3.3. Estrategias.

La estrategia se remonta al siglo VI antes de Cristo, el término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Así, el concepto estrategia sugiere un contexto militar y político. Los primeros estudiosos modernos

que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern al plantear la teoría del juego donde definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (Romero y Martínez, 2016).

Se reconoce como la primera definición moderna de estrategia empresarial la definida por Chandler en el año 1962 quien la consideró la determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos.

Posteriormente, clásicos como Schendel y Hatten en 1972 la consideraron el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzarlos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. En época reciente, se considera la estrategia como un concepto actual que ha reemplazado actividades de gestión anteriores como la “administración” o la “planificación”; es una técnica de gestión referida a toma de acciones holísticas que conllevan a la adaptabilidad de la organización al entorno cambiante (Paredes y Garrido, 2020).

3.4. Pasos para la gestión estratégica.

Según Hincapié, Barrios y Hernández (2020), para conocer los factores que inciden directa e indirecta en la gestión de una organización se debe llevar a cabo un análisis importante conocido como análisis estratégico que valore tanto factores externos como internos; en efecto el proceso de la gestión estratégica lo confirma como uno de las primeras pasos que se divide en cuatro etapas: a) determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos; b) análisis estratégico; c) construcción, implementación y monitorización de la estrategia; y d) control estratégico (Ver detalles en la Figura 3).

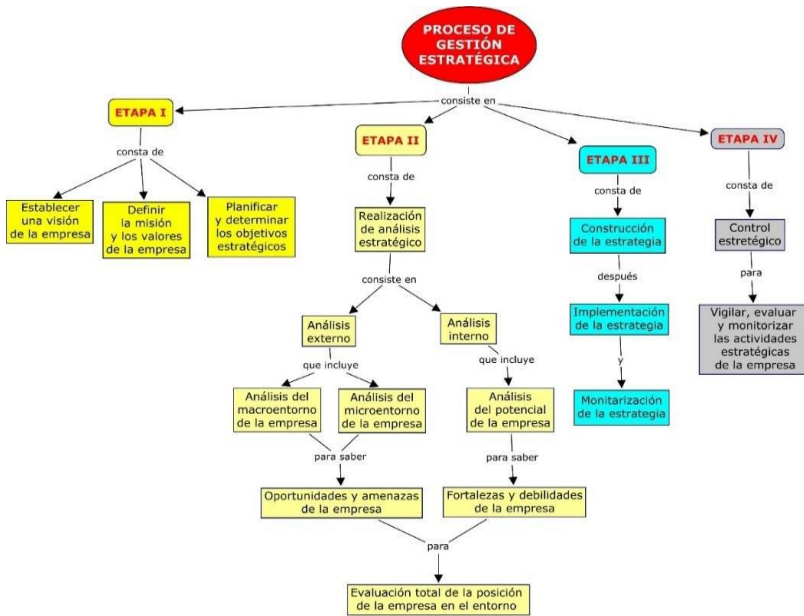


Figura 3. Proceso de gestión estratégica.

Fuente: elaboración propia (2021).

En la Figura 3 se representan gráficamente las etapas del proceso de gestión estratégica. Este diagrama permite a las organizaciones conocer los acontecimientos del macro y micro entorno así como su funcionamiento, observar valores de los miembros de la organización y potencialidades necesarias para poder cumplir la misión, lograr la visión y, en relación a ello, establecer los valores necesarios para enfrentar eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización (García, Pinto y Mujica, 2017).

La gestión estratégica parte inicialmente desde el pensamiento estratégico que debe tomar en cuenta dos dimensiones: la estratégica y la táctica, tal como se divide en la Figura 4. Es a través de las principales apreciaciones sobre las consecuencias de los impactos, que la empresa procede a crear la visión estratégica general de la organización.

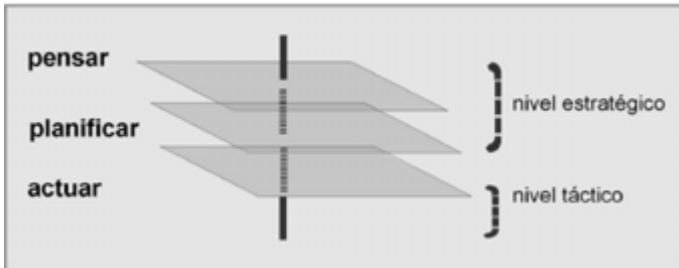


Figura 4. Pensamiento estratégico.

Fuente: elaboración propia (2021).

Así, las acciones a seguir que toda gestión estratégica debe desarrollar se establecen consecutivamente de la siguiente manera: a) análisis, b) formulación, c) implantación y d) control y evaluación. A continuación se explican cada una de ellas:

a) Análisis estratégico: Se refiere al estudio previo para desarrollar cualquier estrategia. Se centra en el FODA, que surge de factores internos y externos en la institución, logrando así identificar estos elementos y optimizando los efectos negativos de acuerdo a tres niveles, el macro entorno o entorno global, el micro entorno, y el diagnóstico interno (Martínez y Padilla, 2020). A través del FODA se puede tener una visión de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y por ello se ha generalizado el empleo de matrices donde se aprecian qué variables, procedimientos y estrategias hay que seguir para cumplir con los objetivos de manera segura.

En cuanto al diagnóstico del macro entorno, este es importante para llevar una dirección estratégica segura ante las amenazas, las condiciones del medio, aprovechando las oportunidades y las potencialidades de la organización. Por lo tanto, se debe valorar lo que está aconteciendo en el presente para que después en el futuro se pueda acudir a los pronósticos y los escenarios más oportunos. Algunos elementos que permiten tener en el futuro una estrategia eficaz son los factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales, entre otros. Estos, de naturaleza externa, pueden llegar a ejercer una influencia mayor en el

desempeño de la empresa que los propios asuntos funcionales internos (Martínez, 2018).

Por otro lado, el diagnóstico del micro entorno es parte de la estructura de una organización y a la vez está unida con el marketing, que son piezas clave para tener un resultado positivo dentro de la misma. Los elementos que lo integran fueron conceptualizados por Michael Porter, quedando identificados de la siguiente manera: amenaza de la entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes, y poder de negociación de los proveedores (Semprún y Martínez, 2021).

Finalmente, el diagnóstico interno tiene como objetivo determinar y evaluar las capacidades propias de la organización, es decir, sus potencialidades y debilidades como elementos que inciden en el desempeño de la meta a alcanzar. Para la ejecución del análisis interno es importante valorar tanto los recursos de la organización como los recursos humanos, recursos organizacionales, recursos físicos y capital intelectual, lo cual es parte de la ventaja competitiva sostenida de las mismas dentro de las gestiones estratégicas (Martínez, 2016).

b) Formulación de la estrategia: Esta parte de la gestión tiene como finalidad ayudar a la elección de medidas, métodos y tácticas para realizar la toma de decisión. Se proponen tres pasos: la generación de opciones, la evaluación de las opciones y la selección de la estrategia. Para esto la empresa debe contar con indicadores que determinen su capacidad directiva, financiera y de competencia que pueda sortear y formular la estrategia correspondiente (Irausquín, Colina, moreno y Marín, 2017).

Con respecto a la capacidad directiva, las funciones van íntimamente ligadas con los roles que debe desempeñar un gerente y de acuerdo con las situaciones que enfrenta en el ejercicio de su función directiva (Chacín, 2010). Así, los individuos que ejercen puestos directivos deben ser capaces de manejar los siguientes roles:

- Interpersonales: jefe, líder, mediador.

- De decisión: el empresario, el cuestionador, asignar recursos, el negociador.
- De información: monitorear, diseminar, autoridad.

Y para ejercer estas funciones el gerente debe poseer las competencias (López de Castro, 2013):

- Interpersonales: sensibilidad, capacidad de convencimiento, empatía.
- Conceptuales: razonamiento lógico, buen juicio, capacidad de análisis.
- Técnicas: conocimiento especializado, incluyendo cuándo y cómo usar las competencias y habilidades.

Ahora bien, la formulación de estrategias no es una tarea exclusiva de los altos ejecutivos. Los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de planificación estratégica, en la medida de lo posible (Gallardo, Silvestri, Hernández y Romero, 2010). Como se ilustra en la figura 5, en las empresas grandes suelen presentarse cuatro niveles de estrategias, mientras que en las pequeñas por lo general hay tres.

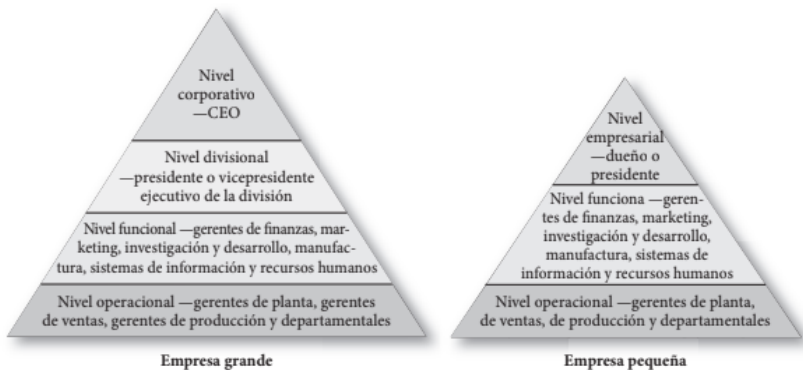


Figura 5. Niveles de estrategia.

Fuente: elaboración propia (2021).

c) Implementación de la estrategia: Esta es la etapa de acción en la gestión estratégica y es considerada como la más difícil porque es aquí donde lo planeado pasa a ser realizado. Por ello, se debe asegurar las

actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de la estrategia para que se compruebe si los resultados son los que se habían planeado inicialmente y se realizan las correcciones necesarias. La función de dirección de control consiste en la medida y corrección de la actividad empresarial con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes ideados se realicen (Hernández y López, 2012).

Para una correcta implementación estratégica es importante que se den las condiciones adecuadas: una estructura organizativa apropiada, una política de participación, liderazgo y un sistema adecuado de comportamiento. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, genere políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.

Esto implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (González, Salazar, Ortiz y Verdugo, 2019). Esto sugiere seguir tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad.

La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos por área geográfica, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente. Los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura de una organización, ya que determina en gran medida la forma en que se establecerán los objetivos y las políticas y, a su vez, determina cómo se asignarán los recursos (Chávez e Ibarra, 2016). Existe diversos tipos de estructuras organizacionales, los más comunes son:

- Funcional: Agrupa las tareas y las actividades por función de negocios.
- Divisional o descentralizada: Refiere a una forma de estructura divisional para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en varias ubicaciones; se puede subdividir por área

geográfica, por producto o servicio, por cliente o por proceso. Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de manera central como en cada una de las divisiones.

- UEN: Agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo senior quien le reporta directamente al CEO.

- Matricial: Depende de los flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación, a diferencia de las estructuras divisionales y funcionales que dependen principalmente de flujos verticales de autoridad.

En este orden de ideas resulta pertinente hablar de los objetivos anuales, los cuales son esenciales ya que representan la base para la asignación de recursos y permiten establecer las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Por este motivo, es menester garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse ya que se constituyen en los lineamientos generales para la acción al dirigir y canalizar los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización (Ramírez, Royero y El Kadi, 2019). De esta forma, los objetivos anuales deben ser medibles, consistentes, claros y comunicados a través de toda la organización, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y estar acompañados de recompensas y sanciones proporcionales.

Otro aspecto importante dentro de este punto son las políticas; estas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia. En términos generales, la política se refiere a los lineamientos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas (García, Socorro y Fernández, 2014).

Por último dentro de este punto está la asignación de recursos. Es una actividad central para la administración y es la que hace posible que la estrategia se aplique. En organizaciones que no cuentan con un enfoque basado en la administración estratégica para su toma de decisiones la asignación de recursos suele depender de factores personales o políticos (Rojas, Sanabria, Pedraza, Quevedo y Rojas, 2014).

Así, la administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

d) Evaluación de la estrategia. Es un proceso que consiste en comparar las metas de las actividades que se van obteniendo con las metas de las actividades que se planificaron. Alude a que se debe tener muy claro los objetivos, las metas, los estándares e indicadores de productividad, tiempo, calidad, costos e insumos, los formatos de recopilación de datos e información, y capacitar al personal e instruirlos en el uso de los formatos, las herramientas, los puntos y momentos del control *a priori*, concurrente y posterior (Gascón y Angulo, 2012).

Un sistema de control de gestión permite registrar los objetivos, indicadores y metas que cubran todos los niveles de la organización. Este sistema facilita el monitoreo del desempeño y la emisión de los informes respectivos; a tales efectos, plantean la generación de indicadores como fase final de la planificación estratégica (Gómez, Aristizabal y Fuentes, 2017). Diversos autores coinciden en una tipología de indicadores apropiados para este control, los cuales se indican en la en la Figura 6.

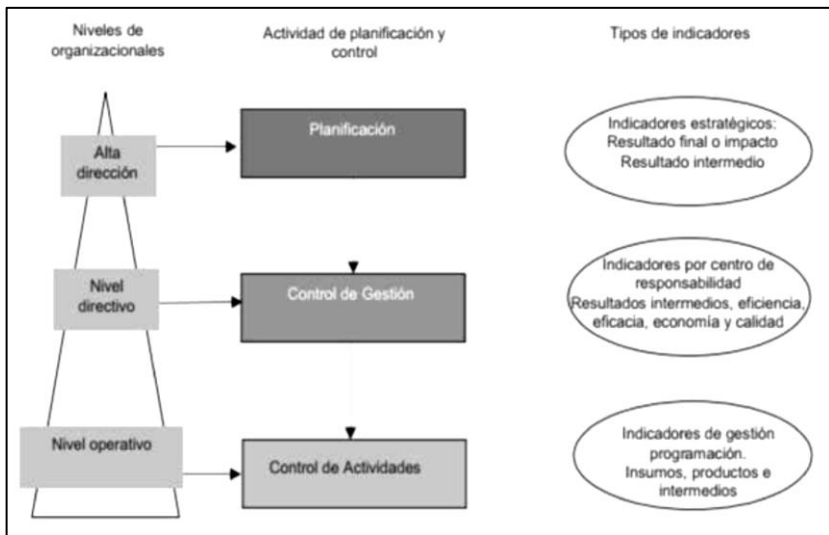


Figura 6. Indicadores para evaluación.

Fuente: elaboración propia (2021).

En este sentido, la evaluación consiste en analizar los resultados obtenidos con las metas planificadas, de esa manera se evaluará en qué medida se ha logrado cumplir con las metas y esta situación permitirá explicar cuáles fueron las razones por las cuales no se pudieron cumplir con las metas planificadas para poder replantearlas y aplicar las medidas correctivas (Zambrano y Almeida, 2018). De esta manera la evaluación puede ser entendida como:

- Una actividad programada de reflexión sobre la acción cuya realización puede proponerse para antes, durante o después de la implementación de una política, programa o proyecto.
- Se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y a través de comparaciones respecto a parámetros definidos.
- Emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades y los resultados.

La evaluación de estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía gerencial de cada organización (Gamboa y Jiménez, 2016). Así, por ejemplo, una organización que busca una estrategia de recorte de gastos podría tener un conjunto de criterios de evaluación completamente diferente al de una organización que busca una estrategia de desarrollo de mercado.

Los criterios cuantitativos que más suelen utilizarse para evaluar estrategias son los indicadores financieros. Los estrategas los emplean para hacer tres comparaciones críticas: comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos de tiempo, comparar el desempeño de la empresa contra el de los competidores, y comparar el desempeño de la empresa contra los promedios de la industria. Los indicadores de corte financiero más utilizados para la evaluación de estrategias son: rendimiento sobre la inversión (ROI), rendimiento sobre el capital (ROE), margen de utilidades, participación de mercado, razón entre capital y deuda, utilidades por acción (EPS), crecimiento de ventas, y crecimiento de activos (Cujiño y Uribe, 2016).

4. Reflexiones finales.

A través del presente trabajo se determina que la gestión estratégica consiste en la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. Es el arte y la ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Tiene un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite para no solo conformarse con responder a los problemas sino influir y anticiparse a ellos. En la actualidad, el dinamismo en el entorno empresarial hace de la gestión estratégica una herramienta primordial en la efectiva gestión de las organizaciones y ese dinamismo requiere del conocimiento y comprensión del entorno para establecer las barreras que la empresa enfrentaría y así determinar la misión y los objetivos de la organización que permitan implementar estrategias, para lo cual la planificación estratégica y la gestión estratégica son de gran valía.

Permite la formulación, ejecución y evaluación en la toma de decisiones de diferentes áreas que permite lograr sus objetivos dentro de la organización, encaminada a un plazo largo y centrada en los factores y las circunstancias que sobresaltan dentro de la compañía o institución y que proceden tanto de su exterior como de su interior. En el proceso de evaluación de estos factores externos e internos se planifica el modelo de negocio para mantener o mejorar la ventaja competitiva mediante la construcción de una estructura organizacional apropiada, el desarrollo de una cultura de gestión, el control de procesos estratégicos y la dirección de la organización a través del gobierno corporativo.

De esta manera la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a los gerentes reconocer las prioridades de la empresa y determinar las principales acciones necesarias para realizar la misión y los objetivos de la organización. Así, se aprecia que los

componentes que constituyen la gestión estratégica son la estructura organizacional, la cultura de gestión, la implementación de la misión y visión, la implantación de la planificación estratégica, y la dirección basada en estrategias.

Referencias bibliográficas.

- Alencastro, A.; Castañón, J.; Quiñonez, M. y Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 130-147. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33238>
- Báez, M. y Puentes, G. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 67-84. <https://doi.org/10.31876/rsc.v24i1.24933>
- Chacín, L. (2010). Gerencia estratégica financiera y control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. *Revista arbitrada Formación Gerencial*, 9(2), 296-324.
- Chávez, J. e Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138-158.
- Cujiño, M., y Uribe, M. (2016). Estrategias adoptadas en la historia empresarial de dos organizaciones tolimenses. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 109-122. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1409>
- De La Hoz, A.; Mendoza, A. y González, M. (2020). Decisiones de inversión operativa-financieras en empresas importadoras de motores para vehículos. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(2), 137-160.
- Delgado, A.; Vargas, E.; Rodríguez, F. y Montes, J. (2018). Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición. *Multiciencias*, 17(1), 26-35.
- Escorcía, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una

- reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Faría, C.; Angarita, J.; Pérez, L. y Ochoa, A. (2017). Modelo de planificación estratégica del turismorural sostenible. *Multiciencias*, 16(3), 267-273.
- Gallardo, J.; Silvestri, K.; Hernández, R. y Romero, F. (2010). Planificación estratégica, una herramienta para la toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del estado Zulia. *Revista arbitrada Formación Gerencial*, 9(1), 200-226.
- Gamboa, R. y Jiménez, L. (2016). Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en PYMES. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 123-142. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1410>
- Ganga, F.; Pérez, A. y Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 123-136.
- García, E.; Valle, A. y Céspedes, J. (2020). Employer branding. Reflexiones en tiempos de pandemia. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 179-194. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.12>
- García, B.; Pinto, T. y Mujica, M. (2017). Formación de formadores. Ética de la profesión y conocimiento del docente en formación. *Multiciencias*, 16(3), 314-326.
- García, C.; Socorro, C. y Fernández, J. (2014). Responsabilidad como herramienta de control en la gestión financiera. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(3), 447-462.
- Gascón, Y. y Angulo, G. (1). El Balanced Scorecard aplicado a unidades TIC's. *Revista arbitrada Formación Gerencial*, 11(2), 187-231.
- Gómez, C.; Aristizabal, C. y Fuentes, D. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la gerencia. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 88-101. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2977>
-

- González, J.; Prieto, A. y Alvarado, Y. (2020). Elementos de la gestión de calidad en las empresas de fluidos de perforación. *Impacto Científico*, 10(1), 216-235.
- González, J.; Salazar, F.; Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267.
- Hernández, Y. y López, D. (2012). El marketing ecológico y su integración en la planificación estratégica. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14(2), 223-231.
- Hincapié, N.; Barrios, J. y Hernández, M. (2020). Gestión gerencial en las instituciones escolares de Santa Marta, Colombia. *Impacto Científico*, 14(1), 23-43.
- Irausquín, C.; Colina, J.; Moreno, D. y Marín, F. (2017). Fundamentos conceptuales del desarrollo. *Multiciencias*, 16(3), 288-290.
- López de Castro, S. (2013). Planificación estratégica en el núcleo costa oriental del lago de la Universidad del Zulia. *Realidad o utopía. Revista arbitrada Formación Gerencial*, 12(1), 110-146.
- Martínez, J. (2016). Factores internos determinantes de la inversión a largo plazo en farmacias del municipio Jesús Enrique Lossada, estado Zulia. *Revista Ethos Venezolana*, 8(1), 11-22.
- Martínez, J. y Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias sociales*, 26(2), 120-132. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32428>
- Martínez, J., y Barreto, J. (2018). Planeación para la inversión tecnológica en centros de investigación universitarios. *CICAG*, 16(1), 143-159.
- Mejía, N. (2019). Gestión de riesgos financieros en entidades del sistema bancario privado venezolano. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 1(1), 87-106.
- Moya C.; López, D. y Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en

- Venezuela y Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 101-112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24938>
- Muñoz, D.; González, L. y Acosta, N. (2020). Gestión del capital intelectual en contextos universitarios. *Encuentro Educacional*, 24(1, 2, 3), 144-156.
- Nava, R.; Alvarado, Y. y Pirela, X. (2020). Componentes fundamentales de la planificación estratégica. *Impacto Científico*, 15(1), 89-109.
- Paredes, R. y Garrido, Y. (2020). Fases del proceso administrativo en la gestión de mantenimiento. Experiencia en la industria petrolera venezolana. *Impacto Científico*, 15(1), 25-40.
- Portillo, P. y Contreras, K. (2014). Estrategias prospectivas para la gestión cultural local. *Multiciencias*, 13(4), 389-403.
- Quintero, J. (2020). Producto interno bruto de Colombia y alternativas económicas frente al COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 35-42. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.04>
- Quiñónez, O.; Castillo, S.; Bruno, C. y Oyarvide, R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 194-206. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33242>
- Ramírez, R.; Royero, G. y El Kadi, O. (2019). Gestión tecnológica como factor clave de éxito en universidades privadas. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 10-32.
- Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2019). Gobernanza Universitaria: un estudio de caso desde una Facultad de Educación en Chile. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 24(1), 36-46.
- Rojas, L.; Sanabria, C.; Pedraza, E.; Quevedo, A. y Rojas, L. (2014). Propuesta de modelo de gerencia estratégica para un servicio de seguridad y salud en el trabajo tipo mancomunado. *Revista arbitrada Formación Gerencial*, 13(1), 58-87.
- Romero, M. y Martínez, J. (2016). Elementos de la planificación estratégica en Consejos de desarrollo científico, humanístico y tecnológico. Caso: Universidad del Zulia. *Strategos*, 9(17), 5-5.
-

- Sánchez, N. y Martínez, J. (2021). Control y stock de inventarios. Un estudio en empresas ferreteras de Maracaibo – Venezuela. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 21(30), 102-114. <https://doi.org/10.47189/rcct.v30i30.445>
- Sarell, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(2), 83-108.
- Shariy, V. I. (2018). La política de aumento de la inversión en las entidades municipales de Ucrania. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 23(82), 433-439.
- Villalobos, A.; Perozo, G. y Silva Valero, N. (1). *Gestión Comunicacional de los Institutos Universitarios de Tecnología Privados*. *Omnia*, 14(2), 130-153.
- Villasmil, M. y Romero, G. (2020). Gestión integral de las funciones universitarias bajo los enfoques gerenciales actuales. *Impacto Científico*, 4(1), 114-137.
- Zambrano, O. y Almeida, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 83-102. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>