

# **ESTUDIO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN DE LITERATURA (2009-2018)**

## **STUDY OF STRATEGIC DIRECTING IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN LATINOAMERICA: A REVIEW OF LITERATURE (2009-2018)**

*Lorenzo Armijos<sup>1</sup>, Ariana Campos<sup>2</sup>, Yesenia Hidalgo<sup>3</sup>*

### **Resumen**

El objetivo del presente artículo es desarrollar una revisión de literatura, destacando el aporte de los autores seleccionados sobre su perspectiva en el direccionamiento estratégico, para mejorar el desarrollo organizacional. La metodología es cualitativa, de tipo bibliográfica. Inicialmente se seleccionaron artículos científicos, obtenidos de bases de datos como: Redalyc, Jstor, Emerald Insight y Scielo, para proceder luego con el análisis, tratamiento y síntesis de información. Como conclusión más importante se destaca que, el direccionamiento estratégico contribuye con el desarrollo organizacional, al establecer objetivos y estrategias dentro de una organización; donde la alta dirección, se encarga de tomar decisiones asertivas para el cumplimiento sus metas, coadyuvando al crecimiento organizacional. Se desprende de los resultados que, contar con una dirección estratégica que implemente estructuralmente un plan estratégico en cualquier tipo de organización promueve a que las empresas estén a la vanguardia de los cambios constantes del entorno en el que se desarrollan.

### **Palabras Clave**

Direccionamiento estratégico; desarrollo organizacional; análisis estratégico; formulación estratégica; implantación estratégica.

**JEL:** O420

### **Abstract**

*The objective of this article is to develop a literature review, highlighting the report of the selected authors on their perspective in strategic direction, to improve organizational development. The methodology is qualitative, bibliographic type. Initially you can select scientific articles, search databases such as: Redalyc, Jstor, Emerald Insight and Scielo, to proceed later with the analysis, treatment and synthesis of information. The most important conclusion is that, strategic direction contributes to organizational development, establish objectives and strategies within an organization; where senior management is responsible for making assertive decisions for the fulfillment of their goals, contributing to organizational growth. If the results are neglected, having a strategic direction that structurally implements a strategic plan in any type of organization will promote companies that are at the forefront of constant changes in the environment in which it will be developed.*

### **Keywords**

*Strategic direction; organizational development; strategic analysis; strategic formulation; strategic implementation.*

**JEL:** O420

---

1 Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí - Ecuador (laarmijos@espe.edu.ec).  
2 Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí - Ecuador (alcampos@espe.edu.ec).  
3 Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí - Ecuador (yahidalgo@espe.edu.ec).

## 1. Introducción

En el ámbito empresarial, se busca dotar a cada organización de un adecuado direccionamiento estratégico; las empresas logran adaptarse a las exigencias del ambiente externo e interno, al establecer estrategias efectivas que contribuyen a la toma de decisiones para la consecución de objetivos. Por otro lado, el desarrollo organizacional ayuda al desempeño y cultura de la organización, mejorando conocimientos, destrezas y habilidades, que determinan la potencialidad de la misma. La compilación de tales experiencias, que se consolidan a nivel global, son el fundamento de las teorías, que buscan cada vez, con más afinamiento: la optimización de recursos, y la maximización de resultados.

La actual investigación, se basa en la recopilación de información relacionada con las mejores prácticas del direccionamiento estratégico y el desarrollo organizacional; la interrelación de estas dos variables se analiza a través de la revisión de literatura de varios artículos científicos, que han sido publicados en revistas académico-científicas de bases de datos reconocidas.

El presente trabajo parte de una revisión de literatura, destacando los aportes más importantes de aquellos autores que tratan el tema del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional.

El artículo de revisión se estructura de la siguiente manera: en primera instancia, se presenta el marco teórico, resaltando los aportes más importantes y actuales (estado del arte); en el segundo apartado, se muestran los resultados obtenidos, contrastando los principales aportes de cada autor para su discusión. Por último, se presentan las conclusiones derivadas del desarrollo de la investigación.

## 2. Metodología

El presente artículo, se basa en una metodología cualitativa, de tipo bibliográfica, con

una revisión de 19 artículos científicos, que son la base final, después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, a la base de datos inicial, compuesta de 60 artículos. También se tomó en cuenta, criterios de calidad, para este tipo de publicaciones, por lo cual la base final se redujo considerablemente. Los artículos que finalmente sirvieron para el análisis, fueron publicados entre los años de 2009 y 2018, mismos que son empíricos y conceptuales, que se obtuvieron de las siguientes bases de datos: Redalyc, Jstor, Emerald Insight y Scielo.

El proceso de levantamiento de la investigación, se lo realizó mediante categorías de búsqueda apriorísticas como: direccionamiento estratégico, plan estratégico, desarrollo organizacional, análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica; considerando las estadísticas de los artículos, en cuanto, a las visitas, recomendaciones, interés de investigación y citas, en cada una de las bases de datos seleccionadas.

La presente investigación es tipo exploratoria, debido a que se recolectó información de fuentes secundarias; de tipo bibliográfica, porque se realizó una selección de la información más relevante del presente tema y de tipo explicativa, ya que, con la base teórica revisada se puede sintetizar y comprender la importancia de un direccionamiento estratégico efectivo en el desarrollo organizacional.

## 3. Marco teórico

El direccionamiento estratégico es la transformación que tienen la entidad u organización, dentro de la cual establece, realiza y pone en supervisión actos que permita cumplir los objetivos planteados por la alta gerencia. Es decir, enunciar una estrategia y ponerla en curso, considerando puntos de enfoque como: análisis, decisiones y acciones para el desarrollo organizacional.

El resultado final del direccionamiento estratégico, es la posibilidad de lograr los objetivos de la organización, teniendo como finalidad formular la estrategia y los planes de acción empresarial, “anticipando cualquier riesgo que pueda existir en un futuro y siendo este el motor principal para que no existan problemas en la entidad” (Castro, 2010, p. 4).

El enfoque de la estrategia corporativa, se basa en la toma de decisiones como un modelo, el cual, establece ciertos criterios como la ventaja competitiva, misma que ayuda a la consecución de objetivos. “Sin embargo, se trata de desarrollar la estrategia de responsabilidad social, a partir del perfeccionamiento de la relación entre beneficios económicos frente a la protección del ambiente, determinando si se cumplen o no los compromisos planteados” (Aguilera & Puerto, 2012, p. 7).

El direccionamiento estratégico se enfoca en los objetivos y estrategias que tienen la entidad, con el fin de determinar planes de actividad empresarial, procurando adelantar cualquier circunstancia en el futuro, siempre y cuando se utilicen controles que ayuden a reducir el riesgo. Las empresas deben adoptar un direccionamiento estratégico, manteniendo la importancia de ciertas estrategias, como son: estabilidad, nicho y especialización, las cuales pueden influir en el desarrollo organizacional, debido a que, se relacionan con la fuerza de ventas y tecnología, tomando decisiones necesarias y oportunas por parte de la alta dirección y consideraciones que hacen los miembros de la entidad.

### ***Teoría de la estrategia***

Esta teoría se refiere a la construcción eficiente y eficaz de una estrategia; Chamberlain (2010) menciona que, la estrategia de una entidad es el resultado de todas las acciones que disponen dentro y cerca de la

organización, con la intención intelectual del estratega. Sin embargo, para sustentar esta teoría es importante conocer teorías psicológicas como son: teoría de “adaptación-innovación” de Michael Kirton y la teoría de Eduard Spranger, de que hay 6 tipos de intereses de las personas (Internet y Tecnologías de la Información, 2018).

La teoría de “adaptación-innovación” trata sobre la aptitud creativa, considera aquellos riesgos y escoge la mejor situación para el desarrollo de la organización, es decir, están frente a cualquier cambio del entorno. Por otro lado, la “teoría de la personalidad” se enfoca en los estados de ánimo que tiene el ser humano, o a su vez, aquellos valores que poseen para adaptarse, a cualquier medio y alcanzar metas u objetivos planteados.

### ***Teoría de sistemas***

La teoría general de sistemas a cargo de Ludwing von Bertalanffy reconocida no solo como esqueleto moderno de ciencias, sino también como ayuda en el aporte de entendimiento e integración para llegar a tener un gran conocimiento a nivel general. Es por eso que, al momento de adquirir nuevas ideas sobre sistemas, varios autores manejan las categorías de: emergencia, jerarquía, comunicación y control.

Para el desarrollo organizacional, es necesario considerar un sistema cerrado, consistente en la entrada de recursos para el desarrollo de bienes o servicios, y a su vez, va a estar relacionado con la planeación (input), mientras que, a la salida o volumen de producción, va a estar de la mano, con controles que estipula la organización (output).

### ***Direccionamiento estratégico***

Se considera a la planificación estratégica como “una herramienta que, promueve las respuestas que se darán a futuro por parte de la empresa para guiar los esfuerzos hacia

el cumplimiento de objetivos" (Hidalgo León, Villafuerte Muñoz, & Novillo, 2015, p. 6).

También se la considera como:

"Un proceso mediante el cual se realiza e implementa planes de acción, con el fin de lograr la consecución de objetivos, por tanto, la planificación estratégica es una estructura teórica donde se expone la intención de mejorar la dirección y gestión estratégica" (Sánchez Hernández, Medina Pavón et al., 2016, p. 3).

La planificación estratégica sirve como un medio para administrar y dirigir organizaciones, con la finalidad de conseguir las metas previamente planteadas en la entidad, es por esto que, es importante su implementación.

En cambio, el direccionamiento estratégico o también llamado "Dirección Estratégica Integrada", tiene el fin de coordinar las relaciones del ambiente interno y externo, para lograr "una sinergia en el proceso de la consecución de resultados que, tienen influencia tanto a nivel social como a nivel económico" (Bolaño Rodríguez, Robaina et al., 2014, p. 345).

La planificación estratégica sirve como guía para la consecución de objetivos organizacionales e integración de involucrados de la organización, mediante el desarrollo de un plan estratégico; de esta manera, nace el direccionamiento estratégico, que contribuye tanto con las metas como con los objetivos a largo plazo de la empresa: "es decir que, el direccionamiento estratégico es un concepto más amplio que la planeación estratégica" (Aguilera Castro, 2015, p. 87). De esta manera, el direccionamiento estratégico tiene mayor relevancia frente a la importancia inherente de las áreas operativas, que, si bien es cierto, son primordiales para el funcionamiento de la empresa; el direccionamiento estratégico lo es aún más, porque el mismo, es responsable de la toma de decisiones, formulación de las estrategias y realización de planes de acción para la

ejecución de las estrategias, como lo aseguran Hernández et al, (2017, p. 16).

Con estos antecedentes, se puede acotar las diferencias entre la planificación y el direccionamiento estratégico, donde la planificación estratégica marca un camino para obtener resultados favorables mediante un plan estratégico y en cambio, el direccionamiento estratégico, integra mayor cantidad de variables, y, además considera en su análisis y gestión, el entorno donde se desarrolla la organización.

En las empresas, el direccionamiento estratégico es considerado como el norte empresarial, definido con estrategias claves para dirigir la organización tanto a corto, mediano como largo plazo y de esta manera, lograr conseguir un posicionamiento en el mercado que, garantice sostenibilidad a través del tiempo. A su vez se requiere que el mismo sea único para reducir el riesgo a ser imitado y novedoso: "para obtener diferenciación en el entorno, generando a su vez, valor para el cliente y por consiguiente el cumplimiento de objetivos para el desarrollo organizacional" (Montoya Agudelo, Boyero Saavedra et al., 2015, p. 8).

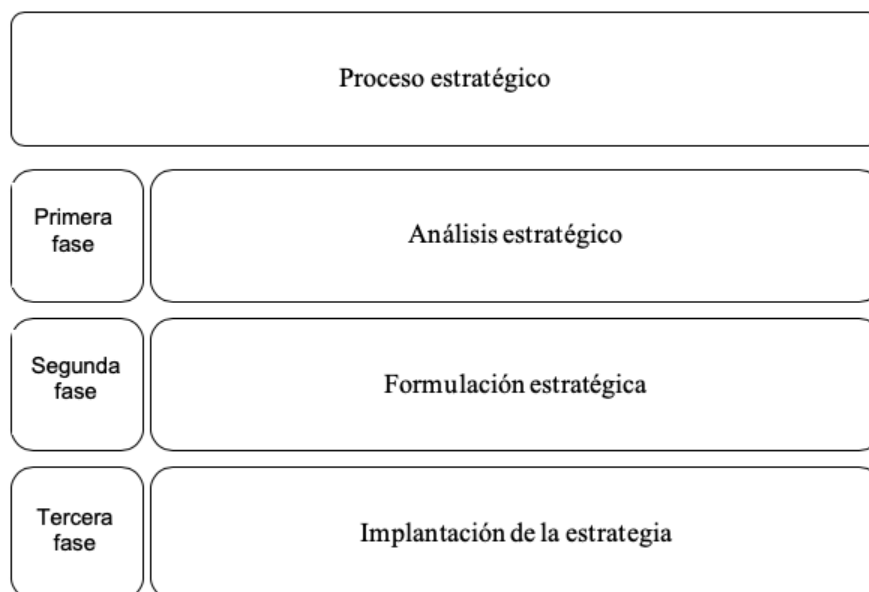
Generalmente, las empresas, formulan sus estrategias enfocándose en lograr un crecimiento; por esta razón, la gestión del direccionamiento estratégico, es una herramienta que, pretende crear ventajas competitivas para la organización, para lo cual, en primera instancia, debe realizar un diagnóstico que considere todos los elementos o componentes que puedan alterar el funcionamiento de la entidad, con el fin de implantar las estrategias seleccionadas previamente y, de ese modo, lograr un mayor desempeño a través de la eficiencia y eficacia de la organización.

"El direccionamiento estratégico, abarca los principios corporativos fundamentales, como: la misión y visión de la organización" (Hernández, Cardona, & Del Río, 2017, p. 16).

Estos principios, son los valores organizacionales más importantes, mismos que, se deben tomar en cuenta, para el establecimiento de objetivos, junto a las normas reguladoras de las actividades empresariales.

El direccionamiento o proceso estratégico se basa en tres etapas: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de las estrategias, de acuerdo a Aguilera Castro, 2015, (p. 90).

**Figura 1.** Etapas del Proceso estratégico



Adaptado de: Aguilera Castro, 2015, p. 90.

### ***Primera etapa, análisis estratégico***

Se refiere al análisis que se establece en la organización tras definir su posición estratégica, considerando aspectos tanto internos, donde se develan: fortalezas y debilidades, así como aspectos externos, mediante la determinación de: oportunidades y amenazas. Igualmente, en dicho análisis, se toma en cuenta, las expectativas e influencia de los involucrados o stakeholders de la organización, así mismo, "aquí se estipula los puntos clave para la formulación de estrategias que se implementarán a futuro en la empresa" (Aguilera Castro, 2010, p. 90, 91).

Cabe mencionar que, según Rodríguez Ramírez (2009), "dentro del análisis del direccionamiento estratégico, se consideran los factores internos y externos, puesto que

los mismos, influyen en la orientación de planes de acción respecto a las estrategias planteadas por la entidad para el logro de sus objetivos", (p. 65).

### ***Segunda etapa, formulación de la estrategia***

Es importante, tener clara la definición de estrategia:

La estrategia básicamente es elegir un camino para actuar y de esa manera lograr cumplir objetivos; dicha elección, debe ser realizada en forma coherente, considerando los recursos y capacidades mediante el análisis del medioambiente y entorno competitivo de la empresa (Tarziján, 2013, p. 57)

Todo lo anterior, persigue el fin de que la implantación de estrategias logre que la

organización se mantenga en un entorno cada vez más cambiante. De aquí surgen las estrategias corporativas (aquellas que, consideran un conjunto de negocios, industrias, y mercados), mismas que, tienen la competencia de crear valor para la organización, mediante el desarrollo de ventajas competitivas, es decir, "proporcionar al comprador una mezcla única de valor, con la finalidad de permanecer en el mercado" (Aguilera Castro, 2015, págs. 92, 93).

La formulación de estrategias, es de suma importancia porque se debe definir las estrategias, en concordancia con la misión (razón de ser de la organización), la visión (lo que desea ser en el futuro), y acorde a las características de la misma. Dichas estrategias, deben ser claras y promover la creación de valor para el cliente, para que, de esta manera, el cliente cuente con una percepción de valor, que le haga elegir a esa empresa frente a otras de la competencia, colaborando así, con la creación de ventajas competitivas y a la vez, con la permanencia en el mercado de la entidad en un entorno cada vez más globalizado, que obliga a las orga-

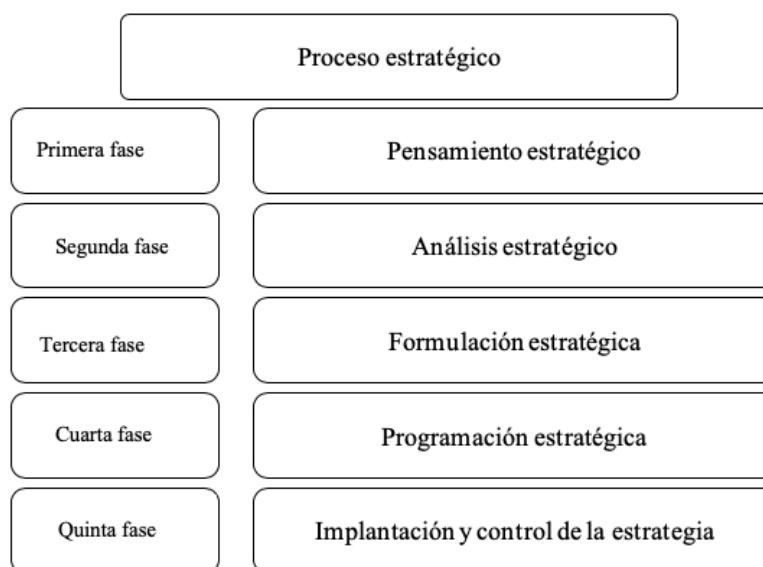
nizaciones a adaptarse a sus exigencias, o dejar de funcionar.

### ***Tercera etapa, implantación de la estrategia***

Por último, se encuentra la tercera fase, que es la implantación de las estrategias, es decir, hacer que funcionen las estrategias previamente formuladas en la segunda etapa del proceso estratégico; la importancia de esta última fase, radica en que, si no se logra implantar las estrategias, no se ha logrado nada con el proceso estratégico. El verdadero desafío, es lograr mediante el desarrollo de un plan que contiene acciones y decisiones, la creación de estrategias funcionales que, logren administrar: procesos, tareas, controles, y otros, con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

Sin embargo, para Bueno, Casani, y Lizcano, (2016, p. 202) existen cinco etapas para realizar el proceso estratégico, las cuales son: pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación estratégica, programación estratégica e implantación y control de la estrategia.

**Figura 2.** "Etapas o fases del Proceso estratégico extendido"



Adaptado de: Bueno, Casani, y Lizcano, 2016, p. 202

### ***Pensamiento estratégico***

El pensamiento estratégico, se basa en analizar si le conviene o no a la empresa realizar cambios en sus caminos de acción para conseguir un mejor futuro (Bueno, Lizcano et al., 2016, págs. 203, 204). La relevancia de la primera fase que plantean Casani y Lizcano, se evidencia en un diagnóstico previo a la realización del proceso estratégico, que generalmente se conoce, debido a que, la dirección estratégica, se cuestiona si realmente la empresa necesita un redireccionamiento y si es que ese redireccionamiento, le beneficiará en un futuro.

### ***Análisis estratégico***

En contraste al pensamiento estratégico, el análisis estratégico, hace referencia al diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante el análisis de variables que conforman el ambiente externo e interno, "para el aspecto interno, se toma en consideración a las capacidades y recursos que posee la empresa, en contraparte, el aspecto externo, trata el entorno general en el que se ve envuelta la organización" (Bueno, Lizcano et al., 2016, págs. 203, 204).

Esta fase en el proceso tradicional es la primera, sin embargo, para Casani y Lizcano, es la segunda, y sus fundamentos son muy similares. En la fase citada, se trata de diagnosticar la empresa, su estado, de manera interna, como externa y sobretodo valorar sus: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que son los resultados al aplicar dicho análisis estratégico.

### ***Formulación estratégica***

La formulación estratégica, surge de la evaluación de las estrategias. Debido a que existen diferentes estrategias, en esta etapa se selecciona una de ellas, para desarrollar los pasos siguientes del proceso estratégico de

tal manera que contribuya a potenciar las estrategias formuladas, a establecer y evaluar los programas de acción.

La responsabilidad de establecer estrategias, es de la alta dirección; en la mayoría de empresas, no se toma en cuenta a todas las partes involucradas en la misma. Por lo general, se distinguen tres tipos de estrategias: "estrategia corporativa o también conocida como global, estrategia de unidad de negocio (UEN) y estrategia funcional" (Bueno, Lizcano et al., 2016, p. 204).

### ***Programación estratégica***

La programación estratégica, se basa en:

Concretar y complementar, las estrategias que se han formulado previamente, de tal manera que se identifican implicaciones; generalmente dichas implicaciones, terminan en la presentación de planes estratégicos, por lo cual se realiza, evaluaciones a los programas de acción, tomando en cuenta el tiempo de aplicación del plan estratégico, que comúnmente es de 1-5 años (Bueno, Lizcano et al., 2016, p. 204).

### ***Implantación y control estratégico***

Esta etapa se refiere a las acciones y decisiones que realmente se efectúan: aquí se detalla la manera en la que se debe utilizar los recursos y los sistemas para evaluar el funcionamiento de la toma de decisiones.

Dentro de la implantación estratégica, existen ciertos factores que determinan el éxito de esta acción.

En primer lugar, el factor que más influye, son las personas, es decir, el recurso humano, debido a que son necesarios para ejecutar dicha implantación; el segundo actor que más incide en el éxito de esta gestión, son los recursos tecnológicos, por su ayuda en el proceso, después, se encuentran los factores organizativos y estructurales; y, por último, se encuentran los aspectos financieros (Bueno, Lizcano et al., p. 205).

De los análisis anteriores, se resalta las similitudes del proceso estratégico según varios autores; por lo que es importante destacar que implementar un proceso estratégico queda a consideración de la organización, puesto que, dependerá de la naturaleza de la entidad y el enfoque que tenga la dirección estratégica para plantear los caminos de acción y conseguir sus objetivos para toda la institución.

### **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional, es aquel modelo creativo o proceso el cual, tiene relación con distintas partes de la entidad, al fin de tener un aumento constante en los ingresos de cada organización, tratando de alcanzar aquella posición estratégica de la organización en función de varios aspectos, como el entorno externo. "Sin embargo, para ciertas entidades son constituidas por grupo de personas que tienen un fin común que mantiene una lealtad frente a todos los aspectos de la organización, logrando el éxito de la misma" (Vásquez, 2016, p. 35).

Una categoría conceptual define al desarrollo organizacional como una perspectiva estratégica de innovación y desarrollo socioeconómico, es decir: "una política pública dentro de una organización a través de plataformas privilegiadas desde las cuales se indaga para encontrar respuestas efectivas ante cualquier tipo de riesgo que esté presente en la entidad" (Torres, 2012, p. 7).

Mazza (2015), afirma que

"En la actualidad, un desarrollo organizacional es una construcción a establecer prioridades de necesidades, en función a sus capacidades y recursos dentro de su entorno, transmitiendo comunicación y planeación, que ayuda a mejorar su sistema para alcanzar los respectivos objetivos planteados y tomar decisiones de acuerdo a su comportamiento dentro de la organización" (p. 2).

Además, dicho desarrollo tiene respuesta al intercambio, debido a que, siempre va a estar apto ante cualquier cambio del entorno, este desarrollo se basa principalmente en los valores, culturas, costumbres, mercado donde se desenvuelven para que tengan una evolución efectiva, teniendo en cuenta varias perspectivas, para solucionar problemas y reducir el riesgo.

Hoy en día, las organizaciones establecen ciertos parámetros en cuanto a, la capacidad de recursos humanos, ya que, desde ese lugar, el personal se encuentra apto para realizar cualquier tipo de ayuda para el desarrollo de la entidad, teniendo en cuenta que, la empresa o la organización como tal, debe estipular motivaciones para afrontar a riesgos, que pueden afectar al crecimiento empresarial. Siempre y cuando, los trabajadores tengan conocimiento en cada una de las áreas que tiene la empresa para inducir en la toma de decisiones y alcanzar los objetivos propuestos.

Las organizaciones van creciendo constantemente, lo cual se debe a que la entidad tiene un direccionamiento estratégico correcto, es decir, las metas y propósitos, están orientados al crecimiento continuo; además, la competitiva, innovación y creatividad; "gestiona y establece que los activos intangibles como es el recurso humano, está inmerso reflejando la madurez y la actitud de la gerencia al momento de emitir cualquier acción correctiva" (Peña, 2016, p. 2).

Las organizaciones deben actuar, para no quedarse rezagadas, lo cual lo consiguen mediante la innovación tecnológica y el direccionamiento estratégico, que son los factores determinantes para el crecimiento de la misma y una mejora continua. Para que exista un desarrollo organizacional eficiente, en cuanto al direccionamiento estratégico existen tres aspectos importantes para que dentro de la organización se alcancen sus metas y así se cumpla los objetivos propuestos como son:

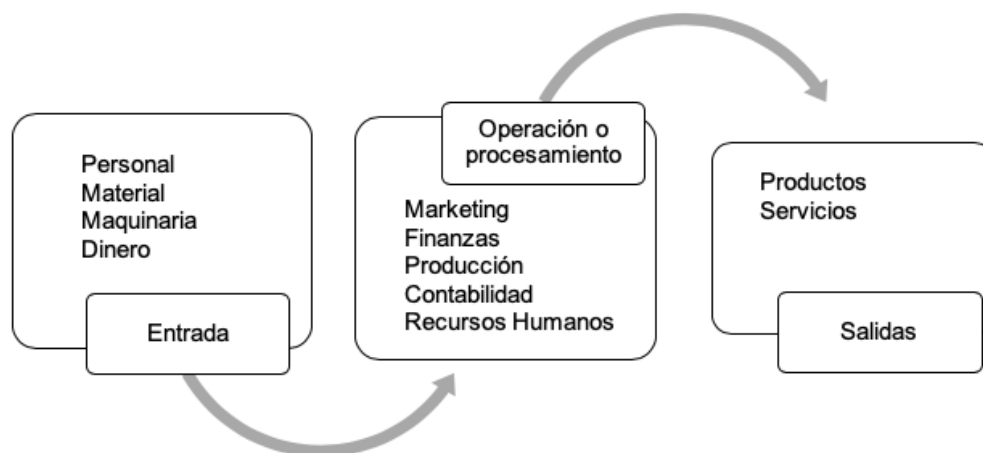


análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de las estrategias.

Un desarrollo organizacional involucra aquellos cambios positivos que necesita la organización para que cumplan los objetivos planteados y vencer aquellas barreras que de un momento a otro se consideran trabas,

por ejemplo: interrelación entre empleados, mente positiva, innovación, establecimiento de un análisis interno de la empresa, mecanismo de la dirección, estableciendo un control apropiado para alcanzar la meta deseada que cada organización requiere.

**Figura 3.** Elementos del sistema empresarial



De acuerdo a Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M., & Guzmán Monsalve, V. 2015 "La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional", Pág. 7

Desde hace mucho tiempo las organizaciones, han estado presentes en cambios los cuales influyen en el desarrollo organizacional "principalmente porque es intencional, positivo, refleja las circunstancias, se centra en los valores de la organización, orienta a la acción y se enfoca en el aprendizaje" (Romeo, Matamoros, & Campo, 2016, p. 10).

Tener una organización efectiva donde la posición central sea la gestión, es importante debido a que muchas empresas y PyMES han realizado un cambio empresarial de acuerdo a la calidad y dando iniciativa para la formación del gestor. Considerando que "un desarrollo organizacional depende de aquellas unidades sociales construidas y reconstruidas para perseguir fines específicos" (Luna, 2016, p. 6).

Entonces, la dirección estratégica permite a los directivos de la organización a tomar decisiones basadas en el mecanismo

de control, los cuales van a llevar a reducir el impacto de riesgo. En efecto, el desarrollo organizacional es un proceso que genera cambios positivos para mejorar la eficiencia, eficacia y expandir la productividad a un determinado tiempo.

Por consiguiente, varias organizaciones se enfocan en un pensamiento organizacional estratégico, en donde realizan o desarrollan una serie de estudios para ser analizados profundamente y así implantar lo que es una estrategia, recogiendo diversos elementos que serán la base para analizar la realidad de la organización, cumpliendo los propósitos planteados y políticas al más alto nivel.

Muchas empresas, realizan un proceso para lograr un adecuado direccionamiento estratégico, las cuales se sustentan con la aplicación de las tres fases principales: análisis, formulación e implementación de estrategias. Sin embargo, éstas necesitan valerse

de algunas herramientas que facilite este proceso como son: análisis PESTEL o 5 fuerzas competitivas de Porter y de manera interna un análisis DAFO "siendo éstas quienes ayudan a conocer las capacidades que tienen las empresas frente al entorno que está inmerso" (Villajos, Sanchis, & Soriano, 2012, p. 11).

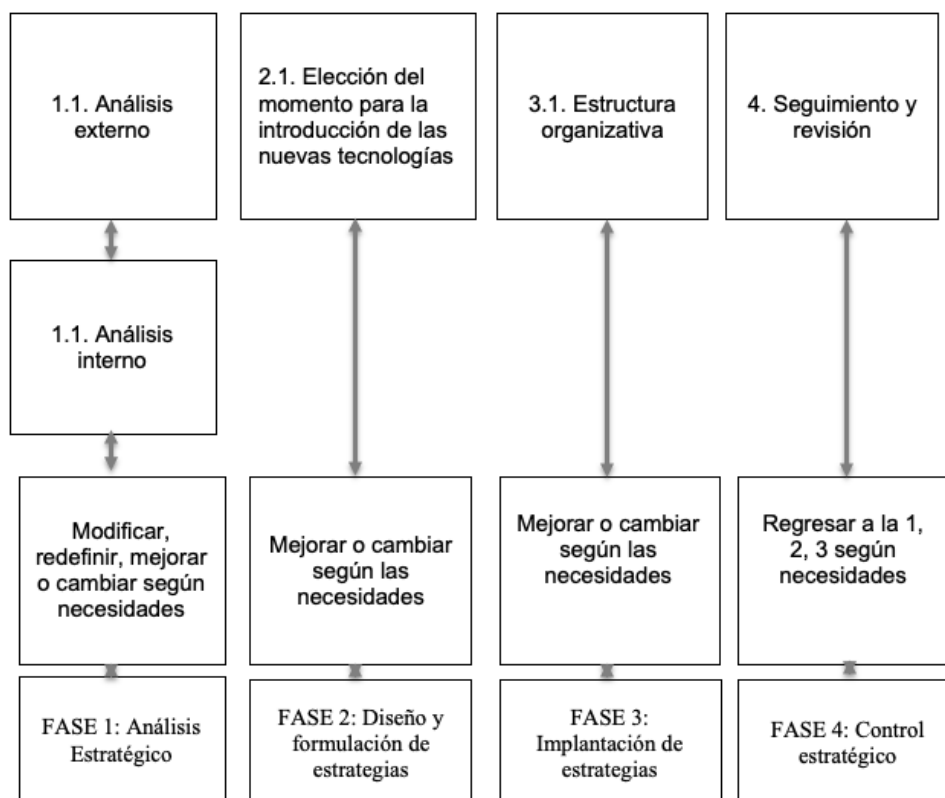
A lo largo del tiempo, varias organizaciones han plasmado ciertas estrategias de teóricos, donde se considera que, el direccionamiento estratégico es aquel que orienta al desarrollo organizacional, por medio de estrategias y objetivos para alcanzar metas

propuestas por la organización, a través del funcionamiento eficiente entre los empleados conforme a su ambiente laboral.

#### 4. Desarrollo

El direccionamiento estratégico dentro de casos empresariales se ve reflejado en la toma de decisiones que tienen los organismos, es por eso que cuando una organización tiene establecido los parámetros en cuanto al cumplimiento de los objetivos, se entiende que existe un desarrollo organizacional.

**Figura 4.** El proceso de dirección estratégica de la tecnología



Adaptado de Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2005). Dirección estratégica de la tecnología: El caso de Isofotón. (p. 4.)

Tras la revisión de literatura efectuada, se puede evidenciar la importancia del direccionamiento estratégico dentro de una organización, además, de la necesidad de realizar un estudio del comportamiento y de

las características inherentes a las diferentes empresas.

Un factor importante es la contribución de las empresas dentro del país donde se desarrollan, porque las mismas, funcio-

nan como agentes dinamizadores de la economía, que generan fuentes de empleo, por lo cual, es determinante sus acciones para responder a las exigencias del entorno, dichas acciones, determinan el éxito o fracaso, para permanecer o sobrevivir en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

La dirección estratégica es responsable de la toma de decisiones, de la generación y ejecución de planes estratégicos, siguiendo las etapas del mismo, considerando la integración del entorno y los cambios que están sujetos a este, teniendo como resultado, una gestión administrativa efectiva. El direccionamiento estratégico y la planificación estratégica son dos conceptos diferentes, cuando se trata de direccionamiento, se habla de un concepto más general, que abarca a la planificación.

Aguilera Castro (2010) y Hernández, Cardona, y Del Rio (2017), hacen énfasis en la importancia del direccionamiento estratégico, ante las funciones de las áreas operativas, donde se desarrollan los productos o servicios a ofertar, debido a que, mediante la dirección estratégica, se puede lograr la consecución de los objetivos planteados por la organización, además, garantiza que las estrategias formuladas se implanten de manera correcta. Considerando que, dentro del análisis estratégico, se establecen factores claves para formular adecuadamente las estrategias futuras a implantar.

Los autores de la presente investigación, concuerdan en que, la dirección estratégica de una organización es fundamental porque abarca un proceso adecuado que lleva a la organización a funcionar de forma correcta, haciendo que todos sus esfuerzos estén enfocados en lograr los objetivos planteados mediante la formulación e implantación de las estrategias, consiguiendo una permanencia en el entorno.

Para Aguilera Castro (2010), el proceso estratégico consta de tres etapas: aná-

lisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia; sin embargo, otros autores, consideran cinco etapas del proceso estratégico, las cuales son: pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación estratégica, programación estratégica e implantación y control estratégico.

Rodríguez Ramírez (2009), menciona la relevancia de tener alternativas para afrontar crisis, es decir, lograr la reducción del impacto negativo que puede tener el entorno en la organización, dichas alternativas, sería la creación de alianzas estratégicas, que permitan aprovechar las oportunidades del ambiente en el que se desarrolla la empresa.

Los autores coinciden con Rodríguez Ramírez (2009), en la importancia de mitigar los riesgos que tienen presente las empresas tanto grandes como PYMES en todos los países, además, se considera que, la importancia de las alianzas estratégicas radica principalmente en la permanencia y trascendencia en el mercado que lograrían las organizaciones.

## 5. Conclusiones

Las estrategias son herramientas para determinar caminos de dirección dentro de un entorno cada vez más competitivo y volátil. Existen diferentes tipos de estrategias, como son: estrategias funcionales, corporativas y empresariales, que, al implantarlas dentro de la organización, todas generan un impacto positivo al lograr metas propuestas, creación de valor para la misma y, por consiguiente, una permanencia en el entorno globalizado. De lo anterior se colige, que un adecuado direccionamiento estratégico, tendrá una influencia positiva en el fortalecimiento y cohesión de la organización (desarrollo organizacional).

El direccionamiento estratégico debe ser planeado y concluido de tal manera que, se logren los objetivos y metas propuestas, siendo un soporte dentro de la entidad para realizar el análisis, formulación, evaluación

e implantación de estrategias por parte de la alta dirección y personal de la organización; de la investigación realizada, se han obtenido evidencias que afirman la estrecha y fuerte interrelación entre un adecuado direccionamiento estratégico, y mejoras en el desarrollo organizacional.

El direccionamiento estratégico, es un concepto más amplio que la planificación estratégica, debido a que, se enfoca en un aspecto gerencial para determinar caminos de acción en toda la organización de manera prospectiva, no simplemente con una planificación tradicional; de esta manera lograr anticiparse a los eventos inciertos que el entorno conlleva, y al mismo tiempo permite lograr objetivos y metas de la organización, con un criterio de sostenibilidad.

El manejo de las organizaciones, se lo efectúa a través de la principal herramienta de direccionamiento estratégico: el plan estratégico; mediante el cual, se realiza un análisis estratégico, con un estudio de entorno interno y externo, para proceder a la formulación de las estrategias, en cuyo proceso se eligen las que más se adapten a las características e intereses de la organización; y por último, se efectúa la implantación de las mismas, mediante planes de acciones y controles para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales. La investigación llevada a cabo en el presente trabajo evidencia las relaciones causales de los componentes mencionados.

El crecimiento organizacional –objetivo de alta importancia– es el desarrollo y funcionamiento de la entidad, por medio del cumplimiento y logro de objetivos; el mismo tiene su soporte, también, en la relación que debe existir entre cada uno de los empleados, a través del mejoramiento continuo y desempeño, creando un buen ambiente organizacional y tomando las respectivas decisiones de manera eficiente y eficaz para la permanencia de la entidad en un entorno dinámico. Se ha

relevado, por tanto, la estrecha imbricación existente (de acuerdo a la práctica empresarial, sustentada por el porte teórico), entre el direccionamiento estratégico llevado a cabo en base a las mejores prácticas, y el fortalecimiento y desarrollo empresarial

## Bibliografía

- Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Pensamiento & gestión. Universidad del Norte. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2005). *Dirección estratégica de la tecnología: El caso de Isofotón*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300805>
- Bolaño Rodríguez, Y., Robaina, D., Pérez Barnés, A., & Arias Pérez, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Redalyc*. Recuperado el 01 de Junio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598010>
- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. (2016). *Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico*. Recuperado el 01 de Junio de 2019, de <http://www.jstor.org/stable/42781315>
- Camacho. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*.
- Castro, A. A. (2010). *SciELO*. Obtenido de SciELO: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Elbanna, S. (2010). *Strategic planning in the United*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/10569211011025934>
- Félix Matiz, I. C. (2010). *PE para PYMES Latinoamericanas*. Obtenido de <http://www.matizyassociados.com/wp-content/uploads/2017/05/PE-para-PYMES-Cap-3.pdf>
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección*

- de la Innovación. Información Tecnológica. Recuperado el 15 de Mayo de 2019
- Hidalgo León, J., Villafuerte Muñoz, F., & Novillo, C. (2015). Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible para el área nacional de recreación Isla Santay en Ecuador. Recuperado el 01 de Junio de 2019
- Internet y Tecnologías de la Información.* (2018). Obtenido de <https://www.paraisodigital.org/internet/ll-teoria-de-la-estrategia-chamberlain-que-es-definicion-y-significado-descargar-videos-y-fotos.html>
- Iván Motoya, L. M. (2002). *El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia.* Obtenido de [https://www.academia.edu/29411453/El\\_direccionamiento\\_estrat%C3%A9gico\\_y\\_su\\_aplicaci%C3%B3n\\_en\\_los\\_sistemas\\_complejos\\_y\\_en\\_la\\_gerencia\\_ambiental](https://www.academia.edu/29411453/El_direccionamiento_estrat%C3%A9gico_y_su_aplicaci%C3%B3n_en_los_sistemas_complejos_y_en_la_gerencia_ambiental)
- Kirton, M. (1976). *Teoría de la estrategia.* Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=fv2CDwAAQBAJ&pg=PT311&lpg=PT311&dq=teor%C3%ADa+de+%E2%80%9Cadaptaci%C3%B3n+innovaci%C3%B3n%E2%80%9D+de+Michael+Kirton&source=bl&ots=KtBuWRo-OP&sig=ACfU3U2AlsSDOGk7qu9de2qEB008EzJi8w&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewi-bz1tcniAhVG>
- Luna, F. P. (28 de Enero de 2016). *La formación del directivo empresarial como variable estratégica de cambio.* Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/40183945>
- Mazza, M. C. (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TURISMO. PARA EL DESARROLLO LOCAL.* Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/desarrollo-local.html>
- Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M., & Guzmán Monsalve, V. (2015). La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional. *Scielo.* Recuperado el 014 de Junio de 2019, de <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci.arttext&pid=S1668-87082016000100005&lang=es>
- Montufar, R. G. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones.* McGraw Hill Education.
- Peña, V. R. (2016). *Modelo de control estratégico desde la perspectiva del valor de los intangibles. Método y aplicación.* Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/43786566>
- Restrepo, I.A., & Restrepo, L.A. (Diciembre de 2003). *INNOVAR.* Obtenido de [https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=AwrCmmtmQdxclzcAmwEPxQt.;\\_ylu=X3oDMTByOHZyb21tBGNvbG8DYmYxBHBvcwMxBHZ0aWQDBHNlYwNzcg-/RV=2/RE=1557967334/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.researchgate.net%2fpublication%2f237040597\\_El\\_direccionamiento\\_estrategico\\_y\\_su\\_aplicacion](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrCmmtmQdxclzcAmwEPxQt.;_ylu=X3oDMTByOHZyb21tBGNvbG8DYmYxBHBvcwMxBHZ0aWQDBHNlYwNzcg-/RV=2/RE=1557967334/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.researchgate.net%2fpublication%2f237040597_El_direccionamiento_estrategico_y_su_aplicacion)
- Rodríguez Ramirez, A. (2009). *Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccionamiento Estratégico.* Recuperado el 19 de Mayo de 2019
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (07 de Agosto de 2016). *Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica.* Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/23747121>
- Sanabria, M. (2004). *El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica.* Obtenido de Jstor: [https://www.jstor.org/stable/23741234?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/23741234?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Sánchez Hernández, E., Medina Pavón, M., Moreno Reyes, J., Ferrer Bell, D., & Hodelín González, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *Redalyc.* Recuperado el 01 de Junio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368445188005>
- Scholes, J. G. (2001). *Dirección Estratégica.* Madrid: Prentice Hall.
- Silva, J. (2018). La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano. En J. Silva, *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano.* Área de innovación y desarrollo.
- Spranger, E. (1963). *Teoría de Adaptación.* Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Teorias\\_de\\_la\\_personalidad.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Teorias_de_la_personalidad.pdf)
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial.* Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvv15.5>
- Torres, E. P. (2012). *El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo.* Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785006>

Vásquez, J. V. (Octubre de 2016). *Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17421/1/TESIS%20V6.4%20%20AZUCENA%20Y%20JENNNY%20VAS->

[QUEZ%20%20ROROMMOR%20FCA%20GE%20310106022017.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17421/1/QUEZ%20%20ROROMMOR%20FCA%20GE%20310106022017.pdf)

Villajos, E., Sanchis, J., & Soriano, D. (Agosto de 2012). *Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798011>