

Constructo y dimensiones de la dirección estratégica. Habilidades para ejecución efectiva

Strategy Management Construct and Dimensions. Abilities Needed for an Efficient Performance

Dr. C. Guillermo Armando Ronda Pupo

Universidad de las Ciencias Informáticas

RESUMEN

Se estudió la dirección estratégica; se analizaron las principales definiciones del concepto estrategia y de los modelos de dirección estratégica más empleados desde su surgimiento. Se delimitó el constructo, sus dimensiones y las habilidades necesarias de los estrategas para la ejecución efectiva en cada dimensión. Motivó este artículo el hecho de que, aunque la práctica de la dirección estratégica en el mundo date de casi sesenta años, y acumule una base conceptual extensa, esta se encuentra dispersa. Existen múltiples tendencias y enfoques, pero no cuenta con una aproximación reconocida como la esencia de la dirección estratégica.

Palabras claves: constructo, dimensiones, dirección estratégica, planeación estratégica, estrategia empresarial.

ABSTRACT

Strategy management as well as the main definitions of the concept of strategy and the models mostly used for strategy management since their implementation are discussed. Construct, its dimensions, and abilities needed by strategists for an efficient performance in each dimension are specified. Although strategy management has been widely applied all over the world for almost sixty years, its extended theoretical foundations are scattered. Besides, different trends and approaches are also abundant, but the essence of strategy management still remains unexplicitly addressed. These facts enhanced our motivation in writing the present paper.

Key Words: construct, dimensions, strategy management, enterprise strategy

INTRODUCCIÓN.

Es reconocido internacionalmente entre académicos y empresarios que la dirección estratégica ha sido la forma de dirección más aceptada en el siglo xx. Diversos han sido los estudios publicados en libros y artículos, donde han recibido especial atención su enriquecimiento, perfeccionamiento teórico y la ejecución práctica.

La literatura sobre esta temática se ha centrado, fundamentalmente, en presentar los resultados más relevantes alcanzados por las llamadas empresas de “clase mundial” con la aplicación empírica de diversas técnicas de dirección, llevando dichas prácticas a la literatura como descubrimientos teóricos. La vanguardia en este sentido la tienen los profesores de la Escuela de Negocios de la Harvard Business School de los Estados Unidos, el Grupo Consultor de Boston y el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

En los casi 60 años de práctica de la dirección estratégica de los sistemas empresariales del mundo se ha acumulado una base conceptual extensa pero muy dispersa, ya que existen múltiples tendencias y enfoques, sin que haya una aproximación reconocida por la mayoría de los investigadores como la esencia de la dirección estratégica.

En este artículo se analizan las principales definiciones del concepto estrategia y de los modelos más empleados, lo que permitió definir el constructo *dirección estratégica*, sus dimensiones y las habilidades necesarias que deben poseer los estrategas para la ejecución efectiva en cada dimensión.

Secuencia de la investigación

El estudio del constructo dirección estratégica se realizó desde dos perspectivas (Fig. 1): desde los términos empleados por los autores en sus definiciones y desde las variables empleadas por los modelos diseñados para su aplicación. En la Figura 1 se muestra el esquema de la lógica seguida en la investigación en cada una de las perspectivas.

Entrada de Datos

F. Inicio | 09/07/20 F. Fin | 09/07/20 Replicar

<p>Datos generales de la etapa</p> <p>Entidad 5 UBPC#5 ▾</p> <p>Días Efectivos 24</p> <p>Combustible (Lts) 10000</p> <p>Presupuesto 10000</p> <p>◀ ▶ ⏪ ⏩ ↺ ↻ ✕</p>	<p style="text-align: center;">Actividades a realizar</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th style="width: 60%;">Actividad</th><th style="width: 15%;">Volumen</th><th style="width: 10%;">UM</th><th style="width: 15%;">Clasificación</th></tr><tr><td>▶ ROTURA A</td><td>5</td><td>Cab</td><td>NO ZAFRA</td></tr></table> <p style="text-align: center;">↺ ↻ ↷ ✕</p>	Actividad	Volumen	UM	Clasificación	▶ ROTURA A	5	Cab	NO ZAFRA
Actividad	Volumen	UM	Clasificación						
▶ ROTURA A	5	Cab	NO ZAFRA						

Parque de Equipos | Aceptar | Cancelar

El constructo dirección estratégica desde la perspectiva de los términos empleados en la definición

Para el análisis del constructo dirección estratégica, a partir de la perspectiva de los términos empleados por los autores en la definición, se obtuvieron 22 variantes del concepto estrategia utilizadas entre los años 1962 a 2004, ambos inclusive.

Para la selección de las definiciones se empleó, como criterio, los autores más citados en el tema, entre ellos: Ansoff (1957; 1968; 1976b; 1985), Andrews (1962), Chandler (1962), Porter (1982), Quinn (1985), Wright

Entidad	Actividad	Equipo	Implemento	N. Trab. 8 Hrs.	U M	N. Comb. 1 Hrs.	U M	Costo Unitario
5	1er. CULT. C/NUEV.	DT 75	BAYAMO-81	0,32	CAB	15,14	U M	15,14
5	1er. CULT. R.1.60	DT 75	BAYAMO-81	0,44	CAB	15,14	U M	15,14
5	1er. CULTIVO	MTZ 80	S-240	0,33	CAB	6,813	U M	24
5	ACARREO CANTERA	T170 (buldozer)	CUCHILLA	7	TM	15,78345	U M	4,54
5	ACOND. AREA	YUM 6M	CARBETA	6	CAB	1,2	U M	10
5	ACOND. AREA	YUM 6M	G/MULT.BP 206	0,5	CAB	5,9803	U M	62,05
5	ALISAR	DT 75	LAND-PLAND	0,51	CAB	8,7055	U M	3,2
5	ALISAR	MTZ 80	LAND-PLAND	0,44	CAB	9,084	U M	13
5	ALISAR	YUM 6M	LAND-PLAND	0,44	CAB	8,327	U M	32
5	ALZA CAÑA	YUM 6R (ALZA C)	PG-05K	6,8	M@	5,9	Lts/UM	6,4
5	APER T LIMPIEZA C	T170 (buldozer)	CUCHILLA	4	TM	15,78345	U M	4,54
5	APER TURA DE CUNETAS	T170 (buldozer)	CUCHILLA	4	TM	15,78345	U M	4,54
5	APLICACION CACHAZA	MTZ 80	PRT - 10	0,67	TM	6,4345	U M	88,49
5	BOMBEO PLAN 2	A-41-50-80(RIEGO)	BOMBAS SAG3	6	Hrs	32,9295	Lts	23

Fig. 2 Tabla con la base de datos de todas las agregaciones posibles

(1987), Ogliastri (1992), Weirich (1993), Certo (1994), David (1994), Mintzberg (1994a; 1994b), Wright *et al.* (1994), Steiner (1996), Beaufre (1997), Sallenave (1997), Stoner (2000) y Ronda Pupo (2004).

Posteriormente se procedió a tomar los términos claves de cada definición; se construyó una matriz de datos en la que se tomaron como unidades de observación los autores y como variables las dicotómicas en relación con la presencia o ausencia de cada término; se asignaron valores binarios: cero indica ausencia, y uno presencia de la variable en la definición.

Una vez construida la matriz de datos se realizó un análisis Cluster mediante el paquete estadístico STASTISTICA versión 6.0, lo que permitió definir los términos esenciales que caracterizan cada dimensión del constructo dirección estratégica (Fig. 2).

Teniendo en cuenta los términos caracterizadores de la *dimensión estratégica* (Fig. 2) pudiera interpretarse que su esencia es garantizar la armonía de la empresa con su entorno para el cumplimiento exitoso de los objetivos y ganar la competencia, garantizando la proactividad y así evitar los impactos, con una adecuada visión de futuro. Por los elementos que se observan en dicha dimensión, está estrechamente relacionada con la interacción de la organización con el entorno.

Obsérvese en la citada figura los términos que caracterizan a la *dimensión táctica*, lo que puede interpretarse como que su esencia consiste en la habilidad que debe poseer el estratega en la toma adecuada de las decisiones para mantener el foco de atención y lograr la armonía de la estrategia. En esta dimensión se enfatiza la necesaria correspondencia entre pensamiento, actitud e intención estratégicas.

Véase en la propia Fig.2 los términos que caracterizan la *dimensión operativa*. Pudiera interpretarse como el proceso que realiza el estratega para mantener la coherencia de las líneas estratégicas de acción en función del rumbo estratégico de la empresa.

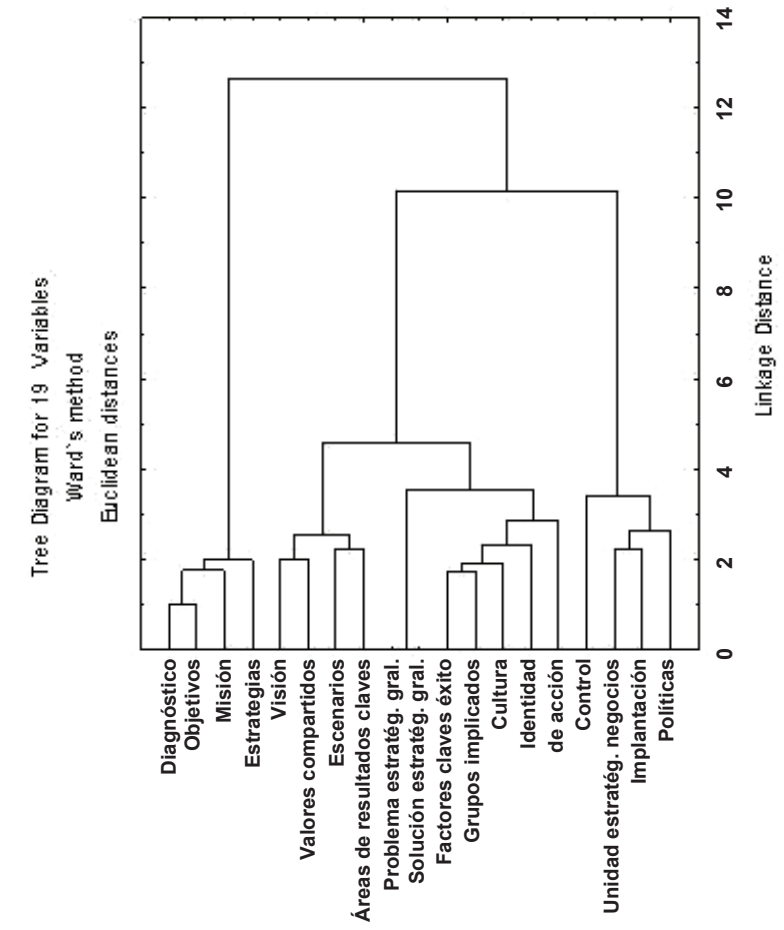
El constructo dirección estratégica desde la perspectiva de las variables empleadas por los modelos de dirección estratégica

Para realizar el análisis se escogieron 36 modelos de dirección estratégica. Se utilizó como criterio para la selección: el mayor empleo de los modelos, su presencia en la literatura y el prestigio de sus autores (Ansoff, 1962; 1976a; Chandler, 1962; Ansoff, Declerk y Hayes, 1976; Kotler, 1975; Porter, 1982; Stonich, 1983; Quinn, 1985; Andrews, 1986; Wright, 1987; Pavitt, 1990; Ogliastri, 1992; Yañes González, 1992; Nahavandi y Ali, 1993; Certo, 1994; David, 1994; Mintzberg, 1994a; Prahalad, 1994; Bowman, 1995; Navas y Guerras, 1996; Pérez Llanes, 1996; Sallenave, 1997; Gimber, 1998; Kaplan y Norton, 1998; 2001; Gárciga, 1999; Stoner, 2000; Crossan, 2002; Niven, 2002; López Viñegla, 2003; Goran, 2004).

Una vez escogidos los modelos, se procedió a determinar las variables propuestas por cada autor para implantar la estrategia en la empresa, lo cual permitió elaborar una matriz de datos empleando como unidades de observación al autor de cada modelo. Se definió como variable la empleada en cada paso del modelo (ejemplo: misión, visión etc.) y se empleó valores binarios para cada variable asociados a su presencia o no en el modelo, definida como cero la no presencia y con uno la presencia.

Posteriormente se empleó el método Cluster por el paquete estadístico STATISTICA versión 6.0, considerando una medida binaria y calculando la distancia de similitud entre casos (modelos) o variables mediante el patrón de diferencia, que es una medida con valor mínimo de cero y valor máximo de uno. Como método de unión de los individuos se utilizó el método de Ward's. Al realizar el corte del dendograma al nivel cuatro de la escala combinada del Cluster se obtienen cuatro grupos de variables (Fig. 3).

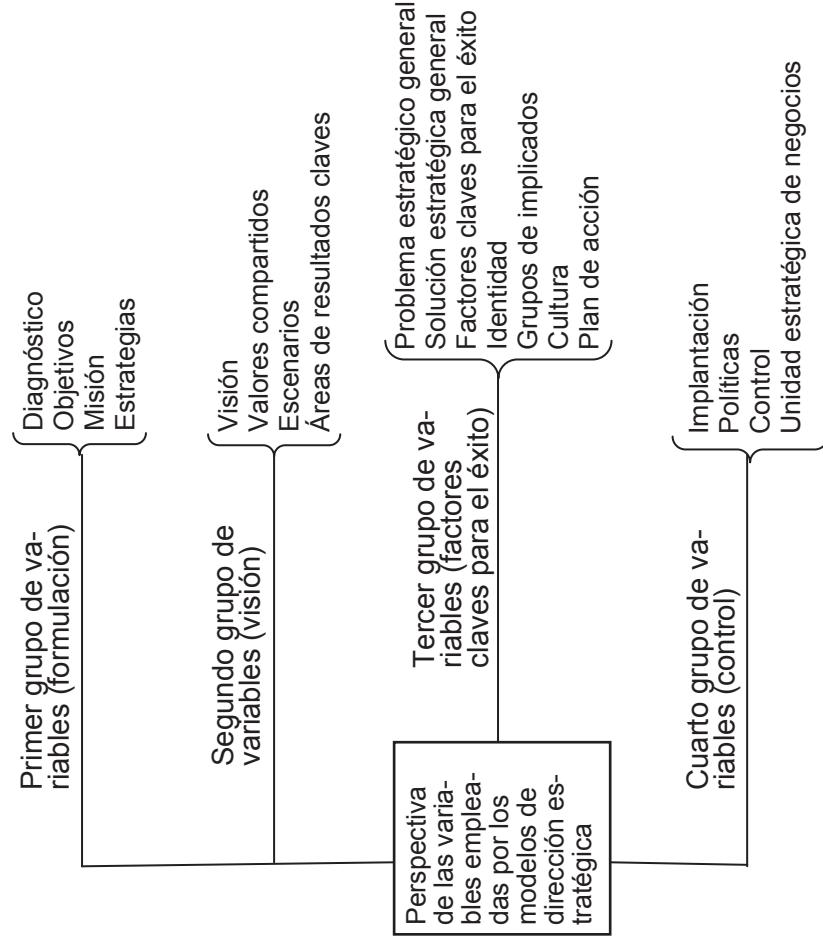
Fig. 3. Dendograma obtenido del análisis de las variables de los modelos analizados



En la Fig. 4 puede verse el primer grupo, el cual está centrado en el diagnóstico. Sus variables son las de mayor presencia en los tres grupos de modelos (más del 92 % con una media de 94,63). Focaliza la atención sobre la eficiencia.

En la propia figura aparece el segundo grupo de variables, concentrado en la visión. La media de sus valores es de 54,46 por lo que se considera que es el segundo en importancia. Tiene fuerte énfasis en la prospectiva y atiende principalmente a la eficacia.

Fig. 4. El constructo dirección estratégica desde la perspectiva de las variables empleadas por los modelos de dirección estratégica



Fuente: elaboración propia

El tercer grupo de variables—centrado en la identidad y orientado a la eficacia—tiene escasa presencia en los grupos de modelos, con 36,73 (Fig. 4).

El cuarto grupo, también en esa figura, concentra las variables en el control y prioriza la eficiencia. Es evidente cierta influencia del modelo japonés Hoshing Kanri. Es el que menor presencia tiene en los grupos de modelos establecidos; esta cuestión obedece a la tendencia que se percibe hacia la planeación estratégica, es decir, el protagonismo es de la fase de formulación; mientras que la implantación y el control quedan en un segundo plano.

La media de los valores de la presencia de las variables es de 21,42, lo que demuestra que es el más pobre de los cuatro; esto se considera normal si se tiene en cuenta que este grupo de variables tiene que ver con la implantación y el control, variables no compartidas por la mayoría de los modelos diseñados hasta el momento.

Se puede resumir brevemente que los cuatro grupos de variables reflejan una atención de la dirección centrada en la eficiencia más que en la eficacia, con elevado componente analítico.

Esquema del construtto

Una vez determinadas las dimensiones del construtto dirección estratégica y las variables de cada una de ellas se procedió a determinar a qué fase pertenece cada una, sus objetivos, así como las principales habilidades que debe poseer el estratega para la conducción efectiva de este proceso (ver tabla).

Algunas definiciones sobre las habilidades relacionadas con las dimensiones del construtto dirección estratégica

Teniendo en cuenta la importancia de la ejecución efectiva de la dirección estratégica se determinaron las definiciones más esenciales de las habilidades que deben caracterizar al estratega en la conducción de su empresa.

Estas definiciones tienen un carácter orientador, sin pretensiones de absolutizar una cuestión que debe evaluarse desde el punto de vista transdisciplinario; en este caso se definen desde la perspectiva estratégica con un fin orientador que en el futuro posibilite elaborar instrumentos para el diagnóstico o la caracterización de las competencias de los estrategas en relación con la presencia o la ausencia de estas habilidades, lo cual fortalecerá el desarrollo de las cualidades necesarias para la conducción de las organizaciones del siglo ^{xxi}.

Para un acercamiento a la interpretación del construtto definido, el autor (Ronda Pupo, 2006; 2007) elaboró las definiciones relacionadas con las habilidades necesarias para el estratega:

Percepción estratégica: Imagen sensorial de las características estructurales exteriores de los fenómenos del mundo material, que influyen directamente sobre los órganos de los sentidos del estratega durante la identificación de

Esquema del constructo dirección estratégica				
Dimensiones	Fase	Objetivos	Variables	Habilidades
Estratégica	Inteligencia "elegir el futuro"	Determinar la posición estratégica de la organización	Diagnóstico externo Diagnóstico interno Visión	Percepción estratégica, pensamiento estratégico, pensamiento lateral, instinto estratégico, intuición, reflejo, prospectiva, capacidad analítica, pensamiento lógico, imaginación, sentido de la acción, sentido del cambio, flexibilidad
Táctica	Conducción "construir el futuro"	Determinar los valores finales de la organización	Misión Metas Objetivos Estrategias Implantación	Pensamiento estratégico, intención estratégica, afán de logro, despertar consenso, capacidad integradora, flexibilidad, sentido del proceso, empatía
Operativa	Soporte estratégico "alcanzar el futuro"	Lograr la efectividad en la ejecución de la estrategia y alcanzar los valores finales	Políticas Programas Presupuesto Cultura Estructura Recursos	Pensamiento estratégico, intención estratégica, actitud estratégica, soportar presiones, aguante, respuesta a lo inesperado, tolerancia a la ambigüedad, capacidad integradora, flexibilidad, sentido de la secuencia, empatía, sentido del proceso, sentido del cambio, sentido de la secuencia, experticia

Fuente: elaboración propia.

los factores estratégicos claves para la organización que guía, y para evaluar adecuadamente a sus competidores reales y potenciales, permitiéndole el empleo oportuno de las capacidades distintivas para beneficiarse de las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas y atenuar las debilidades, que posibilitan alcanzar el éxito (2007).

Instinto estratégico: Capacidad humana de percibir el futuro potencial y ventajoso que permite al estratega la adaptación de la organización con el entorno con que interactúa para desarrollar las ventajas competitivas de manera sostenible (2006).

Intuición estratégica: Capacidad desarrollada por el estratega que le facilita concebir directamente la verdad, sin necesidad de razonamiento premeditado, reaccionando de manera oportuna, racional y coherente ante los cambios para situar a su organización en posiciones ventajosas respecto a su competencia real y potencial (2007).

Reflejo estratégico: Actividad psíquica que asegura la orientación y la regulación de la conducta del estratega en el medio ambiente. Capacidad que desarrolla el estratega para reaccionar rápida y eficazmente ante los eventos que ocurren en el entorno, evitando perder el foco de atención de su organización (2007).

Prospectiva: Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en función de situar a la organización en posiciones potencialmente ventajosas sobre la competencia (2007).

Capacidad analítica: Conjunto de propiedades psíquicas que debe poseer el estratega y lo hacen apto para establecer, con un alto nivel de objetividad, el nexo entre los aspectos estratégicos internos y externos en la interacción de la empresa con su entorno; logra así efectividad en el flujo informativo para mantener un equilibrio sistemático en la toma de decisiones estratégicas (2007).

Imaginación estratégica: Capacidad de la conciencia humana de formar en sí nuevas imágenes sensoriales o conceptuales sobre la base de la transformación de las impresiones infundidas por la realidad. Capacidad necesaria en el estratega para formar nuevas ideas, proyectos y acciones, desarrollando la creatividad como fuente de ventaja competitiva sobre los oponentes (2007).

Sentido de la acción: Orientación que permite al estratega mantener la efectividad en la conducción de los procesos estratégicos en la empresa, en función de aprovechar las ventajas competitivas para alcanzar o desarrollar el liderazgo en el mercado que compete (2007).

Sentido del cambio: Habilidad del estratega para percibir oportunamente la necesidad y la dimensión del cambio, para lograr una interacción efectiva con los eventos del entorno que le permita mantener las ventajas competitivas de forma sostenida (2007).

Flexibilidad: Habilidad necesaria en el estrategia para adaptarse a los cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades de la organización o del entorno donde compete (2007).

Pensamiento estratégico: Conjunto de juicios, conceptos y habilidades conceptuales, técnicas y humanas necesarios en el estrategia para realizar con éxito el proceso de formulación, implantación, ejecución y control de la dirección estratégica (2007).

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

Las habilidades técnicas se refieren al dominio de las herramientas propias para la formulación, implantación, ejecución y control de las estrategias.

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

Actitud estratégica: Disposición de ánimo manifestada por el estrategia en la ejecución, con éxito, de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica (Ronda Pupo, 2007).

Intención estratégica: Determinación de la voluntad del estrategia encaminada a un fin estratégico previamente establecido. La intención se refleja en la acción (Ronda Pupo, 2006).

Capacidad integradora: Destreza que despliega el estrategia para mantener la cohesión y armonía de los niveles estratégico, táctico y operativo; así como el logro de la participación consciente y comprometida de los seguidores para aprovechar al máximo las ventajas competitivas de la organización con vistas a alcanzar el liderazgo del mercado en que compete (2006).

Sentido del proceso: Habilidad que caracteriza al estrategia para mantener la secuencia lógica del transcurso de los eventos presentes y futuros de la empresa en su interacción con el entorno (2007).

Experticia: Experiencia adquirida por el estrategia que le permite —median—te los conocimientos y habilidades obtenidos— la conducción de procesos estratégicos de manera experta. No es sinónimo de experiencia (2007).

Las definiciones elaboradas permiten ir construyendo el sistema conceptual del constructo planeación estratégica y sirven de marco de referencia para el enriquecimiento de la teoría de esta importante herramienta de dirección.

CONCLUSIONES

Se puede resumir brevemente que las variables empleadas por los modelos estudiados reflejan la atención de la dirección centrada en la eficiencia más que en la eficacia, con la existencia de un elevado componente analítico.

Asimismo se aprecia que la función de formulación de la estrategia es a la que más atención se le ha prestado, lo que evidencia insuficiente integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

A pesar de los valiosos aportes realizados por los investigadores y ejecutivos a lo largo de más de 60 años, existe una dispersión significativa en la teoría de la dirección estratégica, con múltiples tendencias y enfoques.

El estudio de la dirección estratégica como una variable compleja a través de los métodos estadísticos aporta una aproximación a lo que pudiera considerarse su esencia, así como se aportan definiciones de las principales habilidades requeridas por los estrategas para una ejecución efectiva.

RECOMENDACIÓN

Se debe continuar aunando esfuerzos para constituir una red de investigadores sobre dirección estratégica en Latinoamérica.

REFERENCIAS

- ANDREWS, K. R. (1962). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow-Jones Irwin.
- ANDREWS, K. R. (1986). *Corporate Strategy: The Essential Intangible*. USA: Prentice Hall.
- ANSOFF, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113 - 124.
- ANSOFF, I. (1962). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- ANSOFF, I. (1968). Toward a Strategic Theory of the Firm. *Economies et Societes*, 2 (3), 11-39.
- ANSOFF, I. (1976a). *La estrategia de la empresa*. Bilbao: Ed. Universidad de Navarra.
- ANSOFF, I. (1976b). *El planteamiento estratégico*. México: Trillas
- ANSOFF, I. (1985). Conceptual Underpinneys of Systematic Strategic Management. *European Journal of Operational Research*, 17, 2-19.
- ANSOFF, I., Declerk, R. & Hayes, R. (1976). *From Strategy Planning to Strategic Management*. New York: John Wiley.
- BEAUFRE, A. (1997). *Introducción a la estrategia*. Lima, Perú: Ed. Biblioteca Militar.
- BOWMAN, C. (1995). *La esencia de la administración estratégica*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- CERTO, S. (1994). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Ed. Irwin.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. New York: Doubleday.
- CROSSAN, M. (2002). *Strategic Analysis and Action*. Canada: Prentice Hall.
- DAVID, F. (1994). *La gerencia estratégica*. (9^{na}. Ed.). Colombia: Legis.
- GÁRCIGA, R. (1999). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana, Cuba: Ed. Félix Varela.
- GIMBER, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*. Madrid, España: Ed. Deusto.
- GORAN, N. (2004). *El cuadro de mando en acción. Equilibrando estrategia y control*. España: Ed. Deusto.

- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. España: Gestión 2000.com.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1998). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. España: Gestión 2000.com.
- KOTLER, P. (1975). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control (7ª Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- LÓPEZ VIÑECLA, A. (2003). *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando integral como complemento del Balanced Scorecard*. Madrid, España: Gráficas ORMAG.
- MINTZBEG, H. (1994a). La caída y ascenso de la planeación estratégica. *Harvard Business Review*, 4-18.
- MINTZBEG, H. (1994b). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: D/ Granica.
- NAHAVANDI, A. M. y ALI, R. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework. *Journal of Management Studies*, 30 (3), 405- 425.
- NAVAS, I. E. y GUERRAS, L. A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- NIVEN, R. P. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso*. España: Edición 2000.com.
- OGLIASTRI, E. (1992). *Manual de planeación estratégica*. (7ª. Ed.). Colombia: Ediciones Uniandes.
- PAVITT, K. (1990). What We Know About the Strategic Management of Technology. *Californian Management Review*, 32 (3), 17-26.
- PÉREZ LLANES, R. (1996). La planificación estratégica. *Economía y Desarrollo*, 14 (1), 16-33.
- PORTER, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- PRAHALAD, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15 (Summer), 5-16.
- QUINN, J. B. (1985). *The Strategic Process. Concept, Context, Cases*. (2ª. Ed.). New York: IRWIN.
- RONDA PUPO, G. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. (1ª. parte). *Ciencias de la Información*, 35 (1), 3-18.
- RONDA PUPO, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. (1ª. Ed.). La Habana: Editorial Universitaria.
- RONDA PUPO, G. (2007). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. (2ª. Ed.). Caracas, Venezuela: Comisión Nacional de Telecomunicaciones.
- SALLENAVE, J. P. (1997). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.
- STEINER, G. A. (1996). *Planeación estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. (11ª Ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- STONER, J. (2000). *Administración*. (5ª. Ed.). La Habana: Ed. EMPSES.
- STONICH, P. I. (1983). *¿Cómo implementar la estrategia?* Madrid, España: Ed. Instituto de Empresa.
- WEIRICH, H. (1993). *Elementos de administración*. (5ª. Ed.). New York: McGraw Hill.