

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN DE LA REGIÓN ORIENTAL DE CUBA. CLUSTER DE LOS MODELOS DISEÑADOS *

Guillermo Armando Ronda Pupo

Doctor en Ciencias Técnicas

Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, (Holguín), Vicerrector de Investigaciones, Postgrados y Relaciones Internacionales.

Resumen

El presente artículo es el resultado de una investigación sobre la planeación estratégica en el sistema de dirección cubano, en el mismo se describe el estudio de veintiocho modelos implantados, en organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro, por autores de la región oriental del país entre los años 1999 y 2005, ambos inclusive, defendidos como tesis en opción al título académico de Master en Dirección Empresarial.

El estudio realizado permitió definir el cluster de modelos a través de la presencia o ausencia de las variables que son compartidas por los mismos, así como el cluster de las variables para definir las principales tendencias en la aplicación de esta técnica avanzada de dirección.

Igualmente, se delimita el modelo de planeación estratégica que predomina en esta región del país mediante la determinación de las variables compartidas que poseen un mayor porcentaje de presencia en el total de los modelos estudiados y se establecen las principales influencias tanto externas como internas que sirvieron de base para la conformación del mismo.

Asimismo, se particulariza el constructo planeación estratégica, sus dimensiones, las variables de cada dimensión y las habilidades necesarias en los estrategas para garantizar la efectividad en la formulación y ejecución de la estrategia.

El artículo está dirigido fundamentalmente a investigadores, profesores, estudiantes y empresarios interesados en la temática de la planeación estratégica.

Palabras claves

Planeación estratégica, modelo, constructo, estrategia, sistema de dirección.

Introducción

La planeación estratégica es una disciplina que aparece en las década de los 50 e inicios de los 60 del siglo XX en los Estados Unidos de América. Aunque en la literatura especializada sobre el tema se consideran varios los contribuyentes iniciales, los pioneros de mayor influencia fueron los autores: (Drucker 1954: 162), (Selznick 1957: 71), (Chandler 1962: 78) y (Ansoff 1962: 163).

Peter Drucker realizó varios aportes a esta materia pero quizás los dos más importantes fueron la demostración de la importancia de los objetivos y la predicción de lo que hoy identificamos como Capital Intelectual al anunciarlo en lo que llamó "knowledge worker"; Philip Selznick introdujo la idea de la relación de los factores internos de las organizaciones con los factores del

* Modelo de Dirección Estratégica en el Contexto Económico Cubano, tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría (La Habana, Cuba) 2003.

entorno, la cual fue desarrollada posteriormente en lo que hoy conocemos como análisis DAFO* por los profesores Learned, Andrews y otros en la Harvard Business School.

Alfred Chandler demostró la importancia de la coordinación de los aspectos de la dirección en un solo elemento "la estrategia de la organización" e Igor Ansoff construyó, a partir de la experiencia de Chandler, un conjunto de conceptos desarrollando un nuevo vocabulario en la teoría de la administración, así como fue el primero en formular la teoría sobre el análisis de brechas (gap analysis).

El empleo de la planeación estratégica rápidamente se extendió por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleada tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas (Ronda Pupo 2004: 8).

El diseño de modelos para describir el procedimiento metodológico de definición del proceso se convirtió en una práctica para lograr establecer las estrategias en las grandes, medianas y pequeñas empresas y en todo tipo de organizaciones.

En la República de Cuba, en el año 1986 comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección y a partir de 1990, la dirección por objetivos y más tarde, la planeación estratégica por los órganos de la administración central del Estado.

El presente artículo detalla el estudio de los modelos de planeación estratégica empleados en el sistema de dirección de la región oriental de Cuba, diseñados por autores de la zona. En el mismo se exponen las principales tendencias en la aplicación de esta técnica avanzada de dirección, se define el cluster de modelos, así como el modelo de planeación estratégica de esta región del país y las principales influencias tanto externas como internas que sirvieron de base para la conformación del mismo.

Asimismo, se determina el constructo planeación estratégica, sus dimensiones, las variables de cada dimensión y las habilidades necesarias para garantizar la efectividad en la formulación y ejecución de la estrategia.

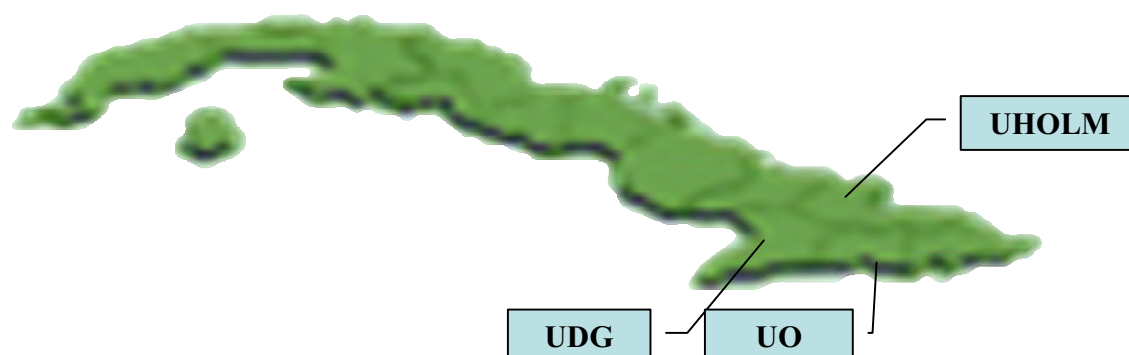
Desarrollo

Para la realización de la investigación se empleó el 100 % de la población, lo que representa la totalidad de las tesis relacionadas con la planeación y la dirección estratégica defendidas entre los años 1999 al 2004, ambos inclusive, en los programas de maestría de las universidades de Oriente en la provincia Santiago de Cuba (UO), Oscar Lucero Moya de la provincia Holguín (UHOLM) y la Universidad de la provincia Granma (UDG) (véase la ubicación geográfica en la figura 1), 28 en total, la generalidad referidas al diseño de modelos¹ teóricos para la elaboración de planes estratégicos en el sistema de dirección de las organizaciones situadas en la región oriental de Cuba. (Véase cuadro 1).

* Acrónimo correspondiente a la matriz Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (Matriz DAFO)

¹ Para la presente investigación se definió *modelo* la representación de un objeto real que en el plano abstracto se concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución a un problema.

Figura 1. Mapa de la ubicación geográfica de las universidades donde se realizó el estudio de los modelos.



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 1. Tesis de Maestría sobre modelos de dirección estratégica diseñadas en la región oriental de Cuba entre los años 1999 y 2004, ambos inclusive.

Año	Universidad de Holguín	Universidad de Oriente	Universidad de Granma	Total
1999	5	0	0	5
2000	1	1	1	3
2001	3	0	2	5
2002	1	3	3	7
2003	0	3	3	6
2004	0	0	0	0
Total	10	9	9	28

Fuente: elaboración propia

Los ministerios protagonistas en relación con la cantidad de modelos diseñados e implantados en sus organizaciones ubicadas en esta región (véase cuadro 2) son: sideromecánica, turismo, educación superior e industria alimenticia. Este comportamiento se corresponde con las prioridades del territorio.

Se aprecia una escasa generación de modelos teóricos de planeación estratégica en las empresas de los ministerios de la agricultura, azúcar, construcción y las instituciones de salud pública, valiéndose éstas del empirismo para la conducción de sus procesos.

Cuadro 2. Ministerios a los que pertenecen las empresas donde fue empleada la planeación estratégica.

Ministerio	Cantidad de modelos teóricos por universidad			Total
	Holguín	Granma	Santiago	
Ministerio de agricultura	0	2	0	2
Sideromecánica	3	0	1	4
Ministerio de cultura	0	0	0	0
Ministerio de turismo	2	1	1	4
Ministerio de educación	1	0	0	1
Ministerio de educación superior	1	3	0	4

Folleto Gerenciales Diciembre, 2005

Ministerio de la industria azucarera	0	0	0	0
Ministerio del interior	1	0	0	1
Ministerio de la construcción	0	0	0	0
Ministerio de salud pública	0	0	0	0
Ministerio de industria alimenticia	0	2	1	3
Ministerio de industria ligera	0	0	1	1
CIMEX	0	0	1	1
CITMA	1	0	1	2
Gobierno	0	0	2	2
Ministerio de fuerzas armadas revolucionarias	1	0	0	1
Recursos Hidráulicos	0	1	0	1
INDER	0	1	0	1
Total	10	10	8	28

Fuente: elaboración propia

Los trabajos seleccionados para desarrollar la investigación fueron, de la universidad de Oriente: (Basterrechea 2002: 1 - 82), (Durkines Cartiña 2003: 1 - 75), (Gómez Brito 2002: 1 - 88), (Lenzano Pascual 2005: 1 - 79), (López Chang 2002: 1 - 81), (Osoria Venereo 2003: 1 - 86), (Steyners Toledano 2000: 1 - 89).

De la universidad de Granma se seleccionaron las tesis de (Bueno Figueras 2003: 1 - 53), (Castro López 2003: 1 - 82), (Cedeño Pérez 2000: 1 - 77), (Hidalgo Alarcón 2003: 1 - 111), (Hidalgo Reyes 2004: 1 - 106), (Mezquirán Aguilera 2003: 1 - 68), (Miranda 2004: 1 - 108), (Pedro Ludi 2003: 1 - 83), (Vargas Montero 2003: 1 - 123).

De la universidad de Holguín las tesis (Ramírez Reyes 1997: 1 - 74); (Hernández Quevedo 1999: 1 - 51); (Balán Carballo 2001: 1 - 122), (Doimeadios Martínez 1999: 1 - 91), (Hernández Fidalgo 2001: 1 - 58), (Tamayo Rubio 2002: 1 - 128), (Zambrano Cancañón 2001: 1 - 74), (Ávila Leyva 1999: 1 - 57), (Sánchez Paz 1999: 1 - 93), (Ronda Pupo 1999: 1 - 76), (Hernández Quevedo 1999: 1 - 51).

El estudio de los modelos teóricos diseñados permitió determinar que para la aplicación de la planeación estratégica en el sistema de dirección de esta región del país se emplearon un total de 63 variables². Por el elevado número se realizó una reducción, empleando como criterio para efectuar la misma las variables que fueran compartidas por menos dos modelos, quedando de esta manera 32 variables.

Las variables reducidas fueron: análisis de las relaciones internas y externas, ajuste de la cultura a la estrategia, liderazgo del cambio, evaluación de la implantación, ejecución de las políticas, barreras, oficio, habilidades, objetivos anuales, monitoreo, objeto social, benchmarking, funciones, evaluación, plan de acción táctico, mantenimiento del producto, entrada de datos, equilibrio del sistema, programas de acción objetivos específicos, plan mensual, evaluación del desempeño, objetivos globales, estrategia por unidad estratégica de negocios, estrategias funcionales, estrategia corporativa, sistema de planes, sistema de control, alternativa estratégica, selección estrategia.

² Se emplea el término *variable* como la acción o conjunto de acciones empleadas por el autor para representar esquemáticamente su modelo. Ejemplo: misión, visión, etc.

Se aprecia que el 49 % de las variables que emplearon los autores en los modelos que diseñaron son singulares a un solo modelo, esta situación obedece a la búsqueda de novedad o singularidad por el autor en su modelo respecto a precedentes y la necesidad de incluir variables específicas para dar respuesta a la individualidad de la cultura organizacional de alguna empresa donde fue aplicado dicho modelo.

Posterior a esta primera reducción se procedió a establecer las variables que poseen similitud entre sí por la esencia de su empleo en el modelo al cual pertenece. A partir de este criterio se agruparon (objetivos, objetivos por área de resultados claves, objetivos específicos, objetivos globales), identificándose en la variable *objetivos*; (antecedentes históricos, identidad corporativa) se definió como *identidad*; (control estratégico, monitoreo, evaluación, evaluación del desempeño, sistema de control, monitoreo y control, implantación y control), se definió como variable *control*; (estrategias, estrategias por unidad estratégica de negocios, estrategias funcionales, estrategias corporativa) se define como la variable *estrategia*. Esta segunda reducción realizada permitió comprimir la lista a 19 variables. (Véase cuadro 3).

Cuadro 3. Tabla de distribución de frecuencias de las variables de los modelos diseñados en la región oriental de Cuba

19 variables de 28 modelos diseñados por autores del oriente de Cuba			
Variables	Presencia	Ausencia	Por ciento
Misión	25	3	89,28
Diagnóstico	28	0	100
Objetivos	27	1	96,42
Estrategias	26	2	92,85
Visión	19	9	67,85
Valores compartidos	15	13	53,57
Escenarios	15	13	53,57
Identidad	12	16	42,85
Problema Estratégico General	11	17	39,28
Solución Estratégica General	11	17	39,28
Factores Claves de Éxito	18	10	35,71
Área de Resultados Claves	12	16	42,85
Grupos implicados	11	17	39,28
Cultura	9	19	32,14
Plan de acción	8	20	28,57
Políticas	5	23	17,85
Control	9	19	32,14
Unidad Estratégica de Negocios	4	24	14,28
Implementación	5	23	17,85

Fuente: elaboración propia

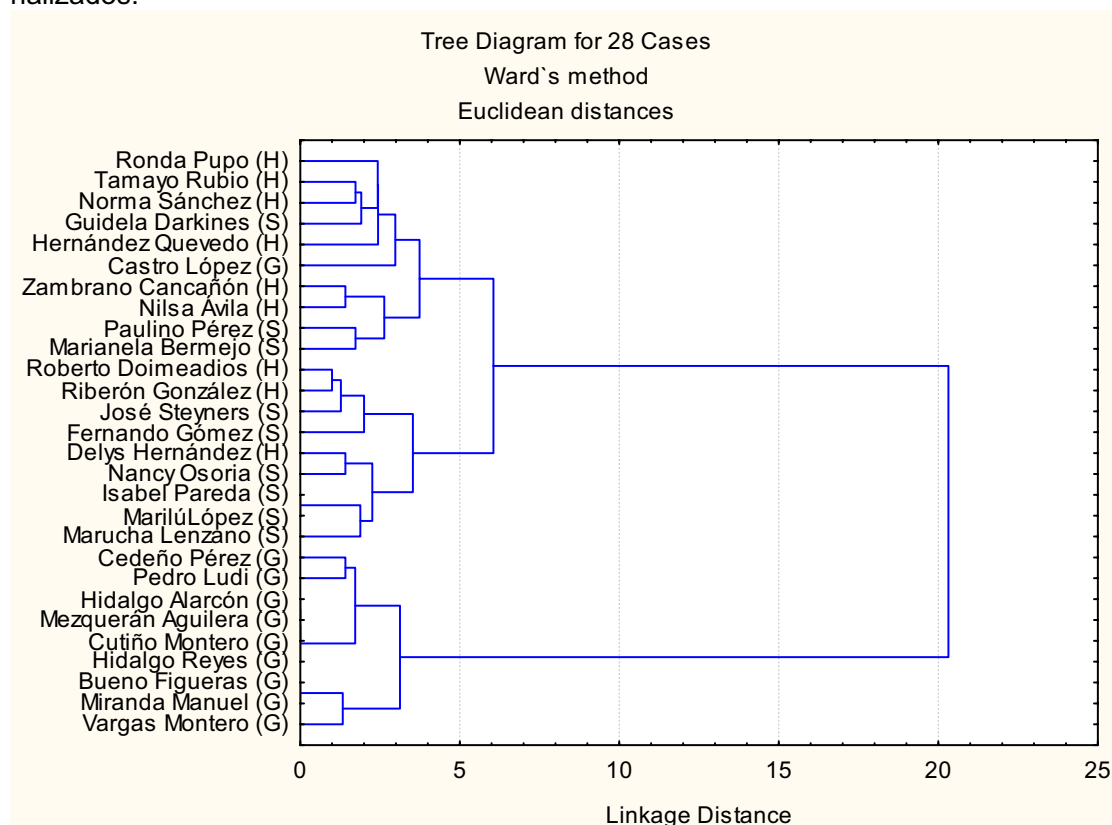
Posterior a reducir el listado de las variables se procedió a elaborar una matriz de datos situando como unidades de observación los autores de los modelos seleccionados, como variables las 19 escogidas y se emplearon valores binarios en relación con la presencia o ausencia de cada variable en todas y cada una de las unidades de observación.

Luego se realizó el análisis de los modelos con el método Cluster, por el paquete de programas 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 1. Como método de unión de los individuos

se empleó el método de Ward, siendo este distinto a todos los otros métodos porque evalúa la cercanía entre los grupos a partir de un análisis de la variación de las distancias entre grupos. En resumen, este método intenta minimizar la suma de cuadrados de cualquier (dos hipotético) grupo que se pueda formar a cada paso. En general, este método es muy eficaz; sin embargo, se caracteriza por formar grupos de pequeño tamaño.

Al realizar el corte de la escala combinada del cluster al nivel 5 se obtienen tres grupos de modelos (véase figura 2).

Figura 2. Dendrograma obtenido del análisis cluster a los 28 modelos nalizados.



Fuente: elaboración propia. La letra entre paréntesis significa la provincia de origen del autor (H) Holguín, (S) Santiago de Cuba y (G) Granma.

El grupo I está conformado por los modelos de los autores Ronda Pupo, Tamayo Rubio, Norma Sánchez, Guidela Darkines, Hernández Quevedo, Castro López, Zambrano Cancañón, Nilsa Ávila, Paulino Pérez y Marianela Bermejo. La mayoría de los autores que conforman este grupo (6, el 60 %) pertenecen a la Universidad de Holguín. Este grupo puede ser clasificado como centrado en la prospectiva.

El 100 % de los modelos que componen este grupo comparten las variables diagnóstico, objetivos, misión, visión, factores claves para el éxito y estrategias.

Ninguno de los modelos comparte la presencia de la variable factores claves de éxito, lo que evidencia que son modelos que centran la atención en la eficiencia por encima de la eficacia.

En sentido general este grupo presenta escasa atención a variables socio culturales: solo un modelo cuenta con la variable cultura, el 40 % de los modelos comparte la presencia de la variable valores compartidos.

El grupo II lo constituyen los modelos de los autores Roberto Doimeadios, Riverón González, José Steyners, Fernando Gómez, Delys Hernández, Nancy Osoria, Isabel Pareda, Marilú López y Marucha Lenzano. Este grupo presenta la singularidad que reúne modelos de autores de las tres universidades, aunque la mayoría provienen de la universidad de Oriente en Santiago de Cuba, así como el 71,42 % son mujeres.

Es el grupo de modelos de menor elaboración y consistencia y el que menos grupos de variables comparten. Puede definirse como centrado en la fase analítica de formulación de la estrategia.

Su similitud radica principalmente por compartir la ausencia de varios grupos de variables, mayormente las variables que giran entorno a la visión y la identidad.

Prestan mayor atención a los grupos de variables que giran entorno al diagnóstico y al control (véase cuadro 3).

Presta escasa atención a las variables socioculturales de la empresa, esto obedece a que son modelos dedicados esencialmente a estrategias de un tipo específico. Centran la atención en las variables técnico económicas.

Al igual que el resto de los grupos de modelos, presta escasa atención a la implantación y la ejecución de la estrategia.

El grupo III lo componen los modelos diseñados por los autores Cedeño Pérez, Pedro Ludi, Hidalgo Alarcón, Mezquerán Aguilera, Cutido Montero, Hidalgo Reyes, Bueno Figueras, Miranda Manuel y Vargas Montero. Este grupo, la totalidad, lo conforman autores de la universidad de Granma.

Se considera que este es el grupo de modelos más elaborado e integral. La singularidad del mismo radica en que comparte el mayor número de grupos de variables (véase cuadro 4). Comparte la presencia de las variables diagnóstico, objetivos, misión, visión, problema estratégico general, solución estratégica general, factores claves del éxito, identidad, estrategias, escenarios, valores compartidos y grupos de implicados. También comparte la ausencia de las variables implantación, control y unidades estratégicas de negocios.

Como se aprecia este grupo de modelos centra la atención en la formulación, a diferencia del resto de los grupos se aprecia que centra la atención en la eficiencia y la eficacia, por lo que se considera que presenta una aproximación a la efectividad de la planeación estratégica.

Presta atención al carácter proactivo de la estrategia, así como atiende las cuestiones socio culturales de la organización para la gestión del cambio. Atiende la interacción de la organización con el entorno.

Aunque es el grupo más integral, como se planteó anteriormente, no alcanza a la dirección estratégica pues como se aprecia en el cuadro 4, no cuenta con la implantación y el control.

Los modelos de este grupo tienen una fuerte influencia desde el punto de vista nacional en el modelo de (Yañes González 1992: 92) y desde el punto de vista foráneo del modelo de (Navas y Guerras 1996: 62).

Cuadro 4. Tabla grupos de variables compartidas por los grupos de modelos establecidos

Grupo de Variables	Variable	% de Ocurrencia	Grupo de modelos Cantidad de Modelos	I	II	III
				10	9	9
Grupo I: Giran en torno al diagnóstico	Diagnóstico	100	28	10	9	9
	Objetivos	96,42	27	10	8	9
	Misión	89,28	25	10	6	9
	Estrategias	92,85	26	10	7	9
Grupo II: Giran en	Valores compartidos	53,57	15	6	0	9
	Áreas de resultados claves	42,85	12	4	0	8

torno a la	visión	Visión	67,85	19	10	0	9
		Escenarios	53,57	15	5	1	9
Grupo Giran torno a la identidad	III: en la	Prob. estratégico general	39,28	11	2	0	9
		Solución estratégica general	39,28	11	2	0	9
		Factores claves para el éxito	35,71	10	10	1	9
		Identidad	42,85	12	2	1	9
		Grupos de implicados	39,28	11	2	0	9
		Cultura	32,14	9	1	0	8
		Plan de acción	28,57	8	2	0	6
Grupo Giran torno control	IV en al	Implantación	17,85	5	4	1	0
		Políticas	17,85	5	3	1	1
		Control	32,14	9	4	5	0
		Unidades estrat de negocios	17,85	5	3	1	0

Fuente: elaboración propia.

El 90 % de los modelos de este grupo comparten las variables escenarios y área de resultados claves, grupos implicados, valores compartidos y cultura. A diferencia de los grupos restantes, presta atención a variables socio culturales, lo que pudiera considerarse como una aproximación a la dirección estratégica.

La totalidad del grupo comparte la ausencia de la variable unidad estratégica de negocios, paradójicamente todas las empresas donde fueron empleadas son organizaciones diversificadas, esto obedece a que en la totalidad de los modelos estudiados los objetivos parten de las áreas de resultados claves, lo que demuestra a que son modelos que centran la atención en la eficiencia.

Solo un modelo contempla la implantación como variable, en el 90 % de los casos este aspecto se aborda como plan de acción.

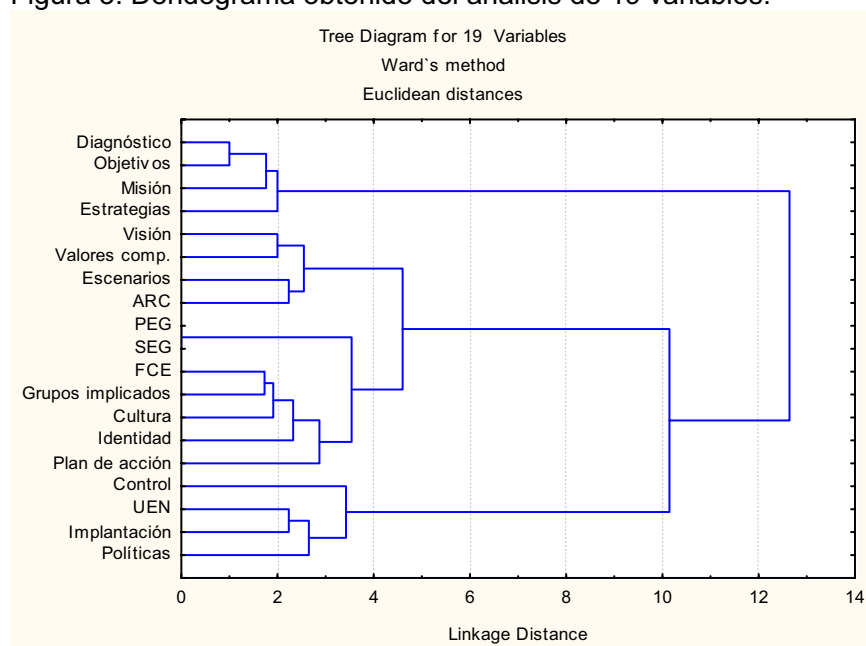
Este cluster de modelos presenta una fuerte influencia, desde el punto de vista externo, del modelo de (Navas y Guerras 1996: 62) y desde el punto de vista nacional del autor (Yañes González 1992: 92).

Cluster de las variables empleadas por los modelos

Para realizar el análisis de los modelos a partir de las variables 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 1. Como método de unión de los individuos se empleó el método de Ward. Al realizar el corte del dendograma al nivel 4 de la escala combinada del cluster se obtienen cuatro grupos de variables (véase figura 3):

El grupo de variables I (véanse cuadro 4 y 5). Relacionadas con el diagnóstico es el que mayor presencia tiene en los tres grupos de modelos definidos.

Figura 3. Dendograma obtenido del análisis de 19 variables.



Fuente: elaboración propia.

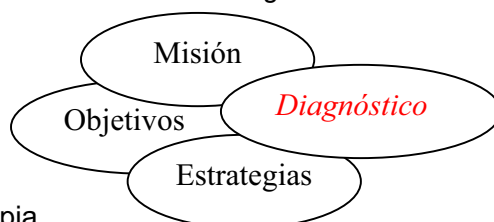
Cuadro 5. Grupos de variables obtenido a través del análisis cluster.

Grupo I Formulación	Grupo II Visión	Grupo III Factores claves de éxito	Grupo IV Control
Diagnóstico	Val. compartidos	Problema estratégico general	Implantación
Objetivos	Visión	Solución estratégica general	Políticas
Misión	Escenarios	Factores claves para el éxito	Control
Estrategias	Áreas de resultados claves	Identidad	Unidades estrat. de negocios
Diagnóstico		Grupos de implicados	
		Cultura	
		Plan de acción	
		Problema estratégico general	
		Solución estratégica general	
		Factores claves para el éxito	

Fuente: elaboración propia.

El grupo I reúne las variables diagnóstico, objetivos, misión y estrategias (véanse figura 4 y cuadros 4 y 5). Como se puede apreciar este grupo de variables es el centrado en el diagnóstico. Presenta el mayor porcentaje de presencia de las variables, más del 92 % con una media de 94,63, lo que demuestra que es el grupo que más presencia tiene en los grupos de modelos diseñados. Se evidencia que este grupo de variables centra la atención sobre la eficiencia.

Figura 4: Grupo I, centrado en la variable *diagnóstico*.

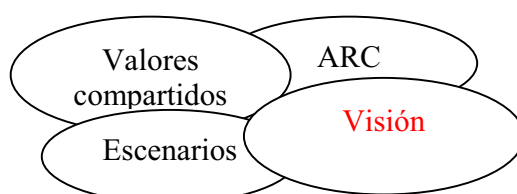


Fuente: elaboración propia.

El segundo grupo reúne las variables visión, valores compartidos, escenarios, áreas de resultados claves. La media de los valores de este grupo de variables es de 54,46 por lo que se considera que es el segundo en importancia por la presencia de sus variables en los grupos de modelos.

Este grupo está centrado en la visión (véanse figura 5 y cuadros 4 y 5), este grupo tiene fuerte énfasis en la prospectiva. Refleja la atención principal sobre la eficiencia.

Figura 5: Grupo II, centrado en la variable *visión*.

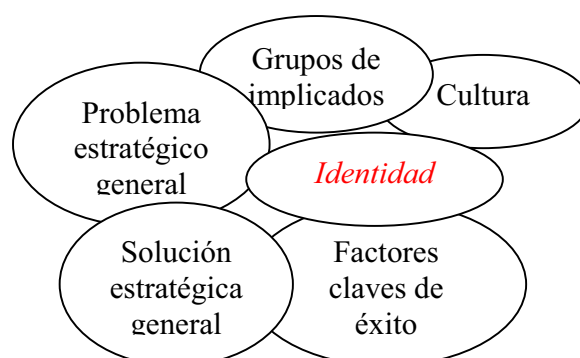


Fuente: elaboración propia.

El tercer grupo reúne las variables, problema estratégico general, solución estratégica general, factores claves de éxito, grupos implicados, cultura, identidad y plan de acción. La media de los valores de la presencia de este grupo de variables es de 36, 73, tiene una escasa presencia en los grupos de modelos.

Este grupo de variables está centrado en la visión (véanse figura 6 y cuadros 4 y 5), con una orientación hacia la eficacia.

Figura 6: Grupo III, centrado en la variable *identidad*.



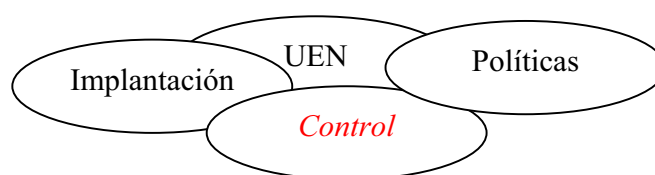
Fuente: elaboración propia.

El cuarto grupo concentra las variables unidades estratégicas de negocios, implantación, control y políticas. Grupo centrado en el control. (Véanse figura 7 y cuadros 4 y 5). Este grupo evidencia cierta influencia del modelo japonés Hoshing Kanri. Al igual que los grupos de variables precedentes prioriza la eficiencia.

Es el que menor presencia tiene en los grupos de modelos establecidos, esta cuestión obedece a que la tendencia que se percibe es 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 grupos de variables, es 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 de los tres grupos definidos, lo que demuestra que el modelo empleado en el sistema empresarial de la región oriental de Cuba es esencialmente de planeación estratégica.

Figura 7: Grupo IV, centrado en la variable *control*.



Fuente: elaboración propia.

Se puede resumir brevemente que los cuatro grupos de variables reflejan que la atención de la dirección se centra en la eficiencia más que en la eficacia, que existe un elevado componente analítico y prospectivo en el mismo.

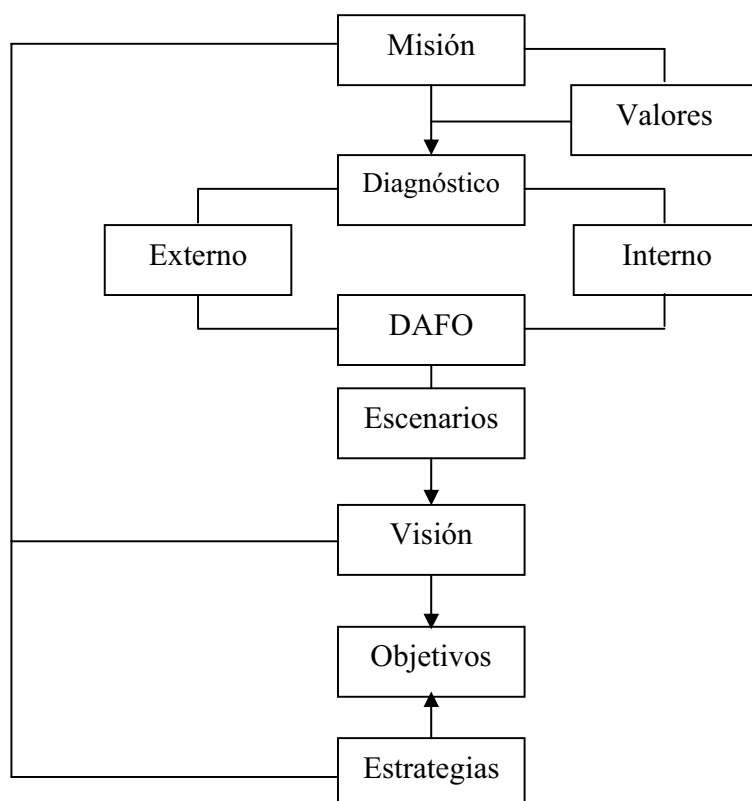
Modelo de planeación estratégica de la región oriental de Cuba.

Los resultados obtenidos (véase cuadro 4) muestran que los valores mayores los poseen las variables diagnóstico (100 %), objetivos (96,42 %), misión (89,28 %), visión (67,85 %), estrategias (92,85 %), escenarios (53,57 %), y valores compartidos (53,57 %). Los valores anteriormente enunciados de las variables compartidas por los grupos de modelos demuestran que el modelo empleado en el sistema empresarial de la región oriental de Cuba es un modelo de planeación estratégica con una fuerte influencia en la eficiencia, en la prospectiva y en los objetivos.

Para la determinación del modelo de planeación estratégica de la región oriental de Cuba se tomó como referencia todas las variables que tienen presencia en los tres grupos de modelos y que reúnen los porcentajes más altos, así como los resultados de los análisis cluster realizados.

Mediante las pruebas estadísticas enunciadas se comprueba de manera objetiva los elementos conocidos en las pruebas anteriores, lo que permitió elaborar el esquema del modelo de planeación estratégica de la región oriental de Cuba (véase figura 8)

Figura 8. Modelo de planeación estratégica de la región oriental de Cuba.



Fuente: elaboración propia.

Principales tendencias de la dirección estratégica en la región oriental de Cuba

En revistas cubanas, en los últimos años, se han publicado algunos artículos relacionados con la temática del empleo en el país de la planeación estratégica y la dirección por objetivos (Palacios Hidalgo 1998: 100), (Gandarilla Bermejo 1998: 224), (Ferriol Sánchez 2000: 39), lo que ha permitido ir evaluando la introducción de estas técnicas de dirección de avanzada.

En el presente epígrafe se aborda la temática desde la perspectiva teórica sobre la base de los resultados obtenidos y descritos en los epígrafes anteriores.

Como se puede apreciar en el cuadro 6 el sexo masculino es el predominante en los autores que han diseñado modelos de planeación estratégica en la región oriental de Cuba, este elemento se comporta con valores superiores al nivel internacional, por ejemplo en América Latina son pocas las autoras de renombre en la materia. (Mato Bode 2001: 74), (Valle Lima 2001: 74), (Menguzzatto 1994: 32). La provincia Granma es la de menor correlación en el enfoque de género.

Cuadro 6. Tabla de distribución de frecuencias de las tesis de planeación estratégica según sexo de sus autores.

Sexo	Número de tesis elaboradas por universidad			Total
	Oriente	Holguín	Granma	
Masculino	4	6	8	18 (56 %)
Femenino	5	3	2	10 (44 %)

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los términos empleados por los autores, se puede apreciar una alta diversidad en los mismos (véase el cuadro 7). Se emplea indistintamente los términos proceso, modelo,

metodología y procedimiento; sin embargo por las características de los resultados que presentan el término adecuado sería modelo.

En relación con los términos planeación, dirección, enfoque o proyección, se considera el adecuado es planeación estratégica pues las variables empleadas en la generalidad de los modelos diseñados se corresponden con la fase de formulación.

Cuadro 7. Distribución de frecuencias de los términos empleados en los títulos de las tesis.

Término	Universidad			
	Oriente	Holguín	Granma	Total
Proyección estratégica	1	0	8	9
Planeación estratégica	0	2	0	2
Dirección estratégica	0	1	0	1
Enfoque estratégico	1	0	1	2
Diseño estratégico	2	0	0	2
Formulación	2	0	0	2
Implantación	0	1	0	1
Modelo	1	3	1	5
Metodología	0	2	0	2
Proceso	0	0	1	1
Procedimiento	0	1	0	1
Estrategia	0	1	1	2

Fuente: elaboración propia.

A través de la prueba de correspondencia de Kappa realizado a los términos empleados el resultado denota bajo o sin acuerdo ($k = 0,14$). Este resultado denota que existe gran dispersión en los términos empleados para enmarcar los temas de investigación, lo cual evidencia la ausencia de un consenso sobre el sistema de definiciones en la teoría de la planeación estratégica.

El estudio bibliométrico de los términos empleados por los autores en los títulos de las tesis defendidas (véase cuadro 7) se establece que los términos más empleados son proyección estratégica, tendencia predominante en la provincia Granma. El término modelo es el segundo más empleado (5), esta tendencia principalmente en la universidad de Holguín.

Además se emplean, indistintamente, los términos formulación de la estrategia (esta tendencia en la provincia de Granma); modelo de planeación estratégica y modelo de dirección estratégica, estos últimos casos en la universidad de Holguín.

Como se puede apreciar claramente todas las variables empleadas en los modelos estudiados se refieren a la fase de formulación, lo que evidencia que en esta región del país al igual que en el nivel internacional la insuficiencia principal es la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo en el ciclo funcional de dirección (Ronda Pupo 2003: 14), (Ronda Pupo 2002:21) y aunque se emplea en ocasiones el término dirección estratégica es inapropiado pues los modelos diseñados no contemplan las fases de implantación y control.

Los elementos antes mencionados demuestran que la tendencia fundamental de los modelos diseñados en la región oriental de Cuba son modelos de planeación estratégica, siendo necesario el diseño de modelos para la aplicación de la dirección estratégica centrando la atención en la efectividad, es decir, en lograr eficiencia y eficacia.

En relación con lo anteriormente planteado está demostrado científicamente que la fase de implantación es la fase menos tratada en la dirección estratégica (Ronda Pupo 2003: 17). Esta cuestión ha despertado el interés internacional y varios autores han realizado investigaciones al

respecto (Hambrick 1989: 284), (Guth 1986: 320), (Adler 1992: 454), (Argyris 1989: 8). Todos estos autores por separado han realizado análisis donde se argumenta la falta de integración de la fase de formulación de la estrategia con la implementación de la misma.

Para la evaluación del nivel de significación de la relación de la variable implantación con las restantes variables de los modelos diseñados se realizó el coeficiente de concordancia de Kendall empleando el paquete estadístico STATISTICA versión 6.0.

Los resultados obtenidos en esta prueba demuestran que la relación de la variable implementación con el resto de las variables empleadas en los modelos diseñados es significativa con las variables: objetivos, misión, visión, control, estrategias, escenarios, áreas de resultados claves y valores compartidos.

Coincidentemente el nivel de significación determinado con las variables señaladas coinciden con las variables que forman o caracterizan el modelo de planeación estratégica de la región oriental descrito en el epígrafe anterior.

En la investigación se evidencia la coincidencia de esta insuficiencia en la tendencia oriental de Cuba, por lo que no se puede afirmar la aplicación de la dirección estratégica, sino planeación estratégica.

Ha existido un insuficiente tratamiento de los soportes estratégicos para hacer que la estrategia funcione como son por ejemplo: el pensamiento estratégico, la estructura, la cultura, el presupuesto, este último abordado por (Infante Nápoles 2001: 60) en su tesis de maestría.

Desde el punto de vista foráneo el modelo de planeación estratégica de la región oriental de Cuba se fundamenta en los modelos de (David 1994: 51) y (Navas y Guerras 1996: 62) y desde el punto de vista nacional han recibido la influencia de los modelos de (García 1999: 43), y (Yañes González 1992: 92) ambos autores con el mérito de haber difundido esta materia en el país; no obstante, las teorías argumentadas por éstos evidencian una fuerte influencia de autores como (Ansoff 1993: 30) y (Steiner 1996: 172). Ambos autores han realizado aportes valiosos a la planeación estratégica pero sus modelos también presentan la insuficiencia antes descrita, lo que evidencia que se ha heredado la teoría con sus virtudes pero también con sus defectos.

Como se plantea anteriormente la característica fundamental del modelo determinado mediante el análisis realizado en la presente investigación tiene una fuerte orientación hacia la formulación de los objetivos con gran peso en la parte analítica de la relación organización entorno.

El modelo no incluye el control desde la fase de formulación, lo que acentúa la brecha entre formulación e implantación.

Como aspecto positivo debe destacarse el empleo de variables socio psico culturales como los valores compartidos e identidad de la organización, tendencia heredada del modelo de dirección japonés (modelo de las 7 S). En contraposición se le presta escasa atención a los soportes estratégicos para garantizar la ejecución efectiva de la estrategia (Ronda Pupo 2002: 16).

Se emplea la prospectiva como vía de aproximación a la pro actividad con la variable evaluación de escenarios, lo que refuerza el criterio anterior sobre la interacción organización entorno.

Si se tiene en cuenta los resultados de las diferentes pruebas estadísticas realizadas se puede concluir que la principal influencia del modelo de planeación estratégica de la región oriental de Cuba tiene como génesis desde el punto de vista teórico en las bases conceptuales formuladas por Peter Drucker (la importancia de los objetivos) y Philip Selznick (la relación organización entorno), Alfred Chandler (la importancia de la visión de futuro, la prospectiva) e Igor Ansoff (análisis de la brecha), que aunque pareciera anticuado está en plena correspondencia con el modelo económico cubano.

Definición del constructo de la planeación estratégica de la región oriental de Cuba.

Mediante el análisis cluster se determinaron los tres grupos de modelos y los cuatro grupos de variables empleados por los autores de la región oriental de Cuba para conducir los procesos de dirección de esta región del país.

Para la definición del constructo planeación estratégica se tomaron las variables que tienen un valor mayor al 50 %, se tomaron los grupos de variables uno y dos (véase cuadro 4).

Posteriormente se procedió a definir las dimensiones de dicho constructo teniendo en cuenta la esencia de las variables que intervienen en la misma. Se definieron dos dimensiones: formulación y la prospectiva (véase cuadro 8).

Como se puede observar en el cuadro 8 la dimensión de formulación reúne las variables relacionadas con la definición de la posición estratégica de la empresa, la definición de la misión o razón de ser de la empresa, la definición de los objetivos y la formulación de las estrategias para alcanzar los objetivos y garantizar el cumplimiento de la misión.

La segunda dimensión es la relacionada con la prospectiva, es decir, las variables para garantizar la proactividad del sistema de dirección. Esta dimensión incluye las variables visión, escenarios, valores compartidos y áreas de resultados claves. Esta dimensión está relacionada con garantizar el proceso de interacción de la organización con su entorno.

Sobre la base de las dimensiones, las variables que intervienen en cada una de éstas y la esencia y finalidad de cada dimensión se determinaron las habilidades necesarias en los directivos para lograr efectividad del constructo (véase cuadro 8).

Cuadro 8. Constructo planeación estratégica de la región oriental de Cuba.

Constructo planeación estratégica		
Dimensiones	Variables	Habilidades
Formulación	Diagnóstico	Percepción estratégica, Instinto estratégico, Intuición, reflejo, Prospectiva, Capacidad analítica, imaginación, sentido de la acción, sentido del cambio, flexibilidad
	Objetivos	
	Misión	
	Estrategias	
Prospectiva	Valores compartidos	Pensamiento estratégico, Intención estratégica, Actitud estratégica, capacidad integradora, flexibilidad, sentido de la secuencia, sentido del proceso, sentido del cambio, sentido de la secuencia, expertise
	Áreas de resultados claves	
	Visión	
	Escenarios	

Fuente: elaboración propia.

Sistema de definiciones sobre las habilidades relacionadas con las dimensiones del constructo planeación estratégica.

Teniendo en cuenta la importancia de la ejecución efectiva de la planeación estratégica se determinaron las definiciones más esenciales relacionadas con 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 un punto de vista transdisciplinario; en este caso se definen desde la perspectiva estratégica con un fin orientador que en el futuro posibilite, sobre la base de estas definiciones, la elaboración de instrumentos que faciliten 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 alcanzar un acercamiento a la interpretación del constructo definido el autor 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 los factores estratégicos claves para la organización que guía, y para evaluar adecuadamente a sus competidores reales y potenciales que le permite el empleo oportuno de las capacidades distintivas para beneficiarse de las fortalezas para aprovechar las oportunidades, mitigar amenazas y atenuar las debilidades que permite alcanzar el éxito. (Ronda Pupo 2005)

Instinto estratégico: capacidad humana de ver el futuro potencial y ventajoso que permite al estratega la adaptación de la organización con el entorno que interactúa para desarrollar las ventajas competitivas de manera sostenible. (Ronda Pupo 2005).

Intuición estratégica: capacidad que desarrolla al estratega que le permite concebir directamente la verdad, sin necesidad de razonamiento premeditado reaccionando de manera oportuna, racional y coherente ante los mismos para situar a su organización en posiciones ventajosas respecto de su competencia real y potencial. (Ronda Pupo 2005)

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. (Ronda Pupo 2005)

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. (Ronda Pupo 2005)

Capacidad analítica: conjunto de propiedades psíquicas del que debe poseer el estratega que 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 logrando efectividad en el flujo informativo para mantener equilibrio sistemático en la toma de decisiones estratégicas. (Ronda Pupo 2005)

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, nuevos proyectos, nuevas acciones desarrollando la creatividad como fuente de ventaja competitiva sobre la competencia. (Ronda Pupo 2005)

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. (Ronda Pupo 2005)

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. (Ronda Pupo 2005)

Flexibilidad: habilidad necesaria en el estratega que le permiten adaptarse a los cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades de la organización o del entorno donde compete. (Ronda Pupo 2005)

Pensamiento estratégico: conjunto de juicios, conceptos y *habilidades conceptuales, técnicas y humanas* necesarias en el estratega para realizar, con éxito, el proceso de formulación, implantación, ejecución y control de la dirección estratégica. (Ronda Pupo 2002: 34)

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

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

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

Actitud estratégica: disposición de ánimo manifestada por el estratega en la ejecución, con éxito, de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica. (Ronda Pupo 2002: 35)

Intención estratégica: determinación de la voluntad del estratega en orden a un fin estratégico previamente establecido. La intención se refleja en la acción. (Ronda Pupo 2002: 36)

Capacidad integradora: destreza que identifica al estratega para mantener la cohesión y armonía de los niveles estratégico, táctico y operativo y el logro de la participación consciente y comprometida de los seguidores para aprovechar al máximo las ventajas competitivas de la organización en relación con el logro del liderazgo del mercado en que compete. (Ronda Pupo 2005)

Sentido del proceso: habilidad que caracteriza al estratega para mantener la secuencia lógica del transcurso de los eventos presentes y futuros en la empresa en su interacción con el entorno. (Ronda Pupo 2005)

Expertise: experiencia adquirida por el estratega que le permite la conducción de procesos estratégicos. (Ronda Pupo 2005)

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

El modelo empleado para la conducción de los sistemas de dirección en la región oriental de Cuba es esencialmente de planeación estratégica, las variables que dan origen al mismo evidencian la influencia de los aportes de los autores Peter Drucker, Philip Selznick, Igor Ansoff y Alfred Chandler.

La fase que mayor atención se le ha dedicado es a la formulación de la estrategia con una fuerte dedicación al diagnóstico, el análisis de gap y la prospectiva.

El grupo de modelos diseñado e implantado en la provincia Granma es el que presenta mejor elaboración y consistencia, siendo el que mayor grupo de variables presentes comparte.

La fase de implantación y control se le presta escasa atención, lo que demuestra la existencia de ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Se presta mayor atención a la eficiencia que a la eficacia, elemento coherente con el predominio de atención en variables de este tipo.

Los sistemas de dirección de los ministerios sideromecánica, turismo y educación superior son los que mayor cantidad de modelos teóricos han elaborado.

El modelo definido sobre la base de las variables predominantes en los grupos de modelos tiene la influencia foránea del modelo de Navas y Guerras y desde el punto de vista interno del modelo de Eugenio Yañez.

El empleo de herramientas estadísticas permitió reducir el nivel de subjetividad en el análisis realizado propiciando fortalecer las valoraciones sobre los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, N. J. B., Richard; Graham, John L (1992). "Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States." Strategic Management Journal, **13**(6): 449 - 466.
- Ansoff, I. (1962). Corporate Strategy. New York, McGraw Hill.
- Ansoff, I. (1993). El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. México.
- Argyris, C. (1989). "Strategy Implementation: An Experience in Learning." Organizational Dynamics, **18**(2): 5 - 15.
- Ávila Leyva, N. (1999). Propuesta de un modelo para la formulación de estrategias a escala empresarial y su aplicación en la Empresa de Transporte, Servicios y Abastecimientos del SIME. CEGEM. Holguín, Holguín: 57.
- Balán Carballo, C. M. (2001). Diseño de un Modelo de Dirección Estratégica para lograr el justo equilibrio en el sistema empresarial cubano. CEGEM. Holguín, Holguín: 122.
- Basterrechea, H. (2002). Proyección estratégica de la empresa de productos lácteos de Bayamo. CEDIR. Santiago de Cuba, Oriente: 82.
- Bueno Figueras, N. (2003). Proyección Estratégica hasta el 2007 de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma. Facultad de Contabilidad y Ciencias Empresariales. Bayamo, Universidad de Granma: 72.
- Castro López, L. (2003). Modelo para la aplicación del enfoque estratégico en la empresa de aprovechamiento hidráulico de Granma. Facultad de Contabilidad y Ciencias Empresariales. Bayamo, Universidad de Granma: 82.
- Cedeño Pérez, R. M. (2000). Proyección Estratégica de la empresa cárnica de Granma hasta el año 2003. Facultad de Contabilidad y Ciencias Empresariales. Bayamo, Universidad de Granma: 77.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise. New York, Doubleday.
- David, F. R. (1994). La gerencia Estratégica. Colombia, Legis.
- Doimeadios Martínez, R. (1999). Metodología para la Planeación Estratégica de los Círculos Infantiles. CEGEM. Holguín, Holguín: 91.
- Drucker, P. (1954). The Practice of management. New York, Harper & Row.
- Durkines Cartiña, G. (2003). Formulación de una estrategia para la Gestión de Recursos Humanos en la empresa DIVEP Guantánamo. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente: 82 pp.
- Ferriol Sánchez, F. (2000). "Valoración crítica de la introducción de la dirección por objetivos y la planeación estratégica." Folleto Gerenciales Año III(12): 37 - 40.

Gandarilla Bermejo, A. e. a. (1998). "Proceso de implantación de la Dirección por Objetivos en los órganos de Gobierno y en las entidades de la provincia Granma. Experiencias y reflexiones." Folleto Gerenciales Compendio de artículos: 223 - 227.

García, R. (1999). Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos./ . . La Habana, Cuba, Ed. "Félix Varela".

Gómez Brito, F. (2002). Enfoque estratégico en las negociaciones de BRASCUBA en las provincias Santiago de Cuba y Guantánamo. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente: 88 pp.

Guth, W. D. M., Ian C. (1986). "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest." Strategic Management Journal, 7(4): 313-327.

Hambrick, D. C. C., Albert A., Jr. (1989). "Strategy Implementation as Substance and Selling." Academy of Management Executive. 3(4): 278-285.

Hernández Fidalgo, D. (2001). Diseño y Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en la empresa de Estructuras Metálicas Las Tunas. CEGEM. Holguín, Holguín: 101.

Hernández Quevedo, R. (1999). La dirección estratégica de la delegación territorial del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Holguín. CEGEM. Holguín, Holguín: 68.

Hidalgo Alarcón, E. (2003). Proyección Estratégica de la empresa apícola provincial de Granma para el periodo 2004 - 2006. Facultad de Contabilidad y Ciencias Empresariales. Bayamo, Universidad de Granma: 111.

Hidalgo Reyes, P. (2004). Proyección Estratégica en el centro provincial de medicina del deporte de Granma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Bayamo, Universidad de Granma: 106.

Infante Nápoles, M. (2001). El papel del presupuesto maestro en la implantación de la estrategia empresarial y su relación con el plan de negocios de la empresa. CEGEM. Holguín, Holguín: 72 pp.

Lenzano Pascual, M. (2005). Modelo de diseño de estrategia de diferenciación para una tienda minorista de la cadena Panamericana de la corporación CIMEX. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente: 79 pp.

López Chang, M. (2002). Diseño Estratégico para la comercialización en el Hotel meliá Santiago de Cuba. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente: 81 pp.

Mato Bode, M. A. e. a. (2001). La dimensión "Gestión" en la sostenibilidad institucional. San José, Costa Rica.

Menguzzatto, M. y Renau (1994). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. Brasil.

Mezquirán Aguilera, C. (2003). Proyección Estratégica de la escuela de hotelería y turismo de Granma 2004 - 2006. Facultad de Contabilidad y Ciencias Empresariales. Bayamo, Universidad de Granma: 68.

Miranda, M. (2004). Proyección Estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma 2004 2006. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Bayamo, Universidad de Granma: 108.

Navas, I. E. y L. A. Guerras (1996). La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid, Civitas.

Osoria Venereo, N. (2003). Formulación de un diseño estratégico de Gestión de Recursos Humanos CITMA Guantánamo. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente: 86 pp.

Palacios Hidalgo, A. (1998). "Posibilidad y necesidad de aplicar la prospectiva estratégica a la planeación empresarial en Cuba." Folleto Gerenciales **Compendio de artículos**: 99 - 108.

Pedro Ludi, M. (2003). Proyección Estratégica de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Granma 2004 - 2006. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Bayamo, Universidad de Granma: 92.

Ramírez Reyes, M. (1997). Estrategia Empresarial de ACINOX Servicio de metales hasta el 2000. CETDIR. La Habana, ISPJAE: 74.

Ronda Pupo, G. (1999). Propuesta de un modelo de planeación estratégica de la Seguridad y Protección de empresas y su implementación en la subgerencia de Servicios Especializados de Protección SA provincia Granma. CEGEM. Holguín, Holguín: 59 pp.

Ronda Pupo, G. (2002). "La efectividad de la implantación de la dirección estratégica." Folleto Gerenciales **Año IV**(No. 7).

Ronda Pupo, G. (2003). "DE LA ESTRATEGIA A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. UN ACERCAMIENTO A LA INTEGRACIÓN DE LOS NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO." Folleto Gerenciales **Año VII** (8).

Ronda Pupo, G. (2003). Modelo de dirección estratégica para organizaciones de Seguridad y Protección en el contexto cubano. CETDIR. La Habana, ISPJAE: 256 pp.

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. Primera parte." Ciencias de la Información **35**(1): 3 -18.

Sánchez Paz, N. (1999). Procedimiento Metodológico para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas. CEGEM. Holguín, Holguín: 93.

Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A sociological Interpretation, Row Peterson.

Steiner, G. A. (1996). Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. México, Ed. Compañía Editorial Continental, SA.

Steyners Toledano, P. (2000). La elevación de la eficiencia y la eficacia en el CAM mediante la implantación de la DPO en el CAM Bayamo. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente: 89 pp.

Tamayo Rubio, C. (2002). Diseño y aplicación de un modelo de dirección estratégica en la empresa de servicios informáticos de Las Tunas. CEGEM. Holguín, Holguín: 128 pp.

Valle Lima, S. e. a. (2001). La dimensión de "Entorno" en la construcción de la sostenibilidad institucional. San José, Costa Rica.

Vargas Montero, R. (2003). Proyección Estratégica de la empresa provincial DIONE Artesanía Industrial de Granma hasta el 2006. Facultad de Contabilidad y Ciencias Empresariales. Bayamo, Universidad de Granma: 123.

Yáñez González, E. (1992). Dirección Estratégica/ decisiones estratégicas. La Habana, Ed Talleres de impresión del SIME.

Zambrano Cancañón, C. (2001). Estrategia hasta el 2003 del Hotel Brisas Guardalavaca. CEGEM. Holguín, Holguín: 74.