

## **PENSAMIENTO Y ACTITUD, UNA MIRADA DESDE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO DE CAMBIO.**

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.
---

### **Autores:**

MSc. José E. Pérez Ávila  
MSc. Ana A. Bello Rodríguez  
Ing. Niurvis Y. Pupo Batista

Profesores del Centro de Estudios de Dirección de Las Tunas, Centro Universitario de Las Tunas.

### **RESUMEN**

La planeación estratégica como proceso de cambio resulta una necesidad de las organizaciones cubanas para enfrentar los retos actuales impuestos por la globalización en un escenario mundial y nacional que imposibilita dirigir atendiendo a los viejos patrones imperantes en la práctica administrativa.

Por tanto, para contribuir al mejor desarrollo de este proceso y al papel que deben desempeñar sus principales actores, los directivos, es importante establecer consideraciones entre pensamiento y actitud, como vía de lograr resultados que se correspondan con los imperativos de llevar a las organizaciones cubanas hacia un perfeccionamiento empresarial como sustento del desarrollo estratégico organizacional.

En este trabajo se diagnostica la coherencia entre el pensar y actuar de directivos en empresas tuneras, con lo cual se pone de manifiesto la carencia de correspondencia entre la forma de pensar y hacer, lo que limita el éxito en la implantación de cambios estratégicos que den lugar a una pertinencia e impacto sobre el desarrollo socioeconómico territorial.

**Palabras clave:** dirección estratégica, planificación estratégica, cambio estratégico.

## **INTRODUCCIÓN**

En los tiempos actuales son muchas las organizaciones que nacen diariamente y muchas también las que desaparecen. Las que hoy día permanecen en el mundo de los negocios son aquellas en las que los directivos han logrado, hasta el momento, comprender las características y el comportamiento de la relación existente entre su organización y su entorno. El entorno actual se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre y estas condiciones obligan a las organizaciones a ser proactivas en la elaboración de su futuro, por lo que se apoyan en los procesos estratégicos para poder enfrentar los rápidos y profundos cambios que se producen en el entorno donde se desenvuelven.

Nada hay más desconcertante que no entender los cambios a nuestro alrededor, especialmente si implica que las reglas bajo las cuales se operaba ya no sirven y particularmente si habían tenido éxito en el pasado. Adelantarse al cambio, vislumbrar oportunidades de negocios y asumir riesgos define el espíritu del empresario o lo que es lo mismo al directivo, donde el cambio es una constante en la vida cotidiana.

Es relativamente fácil llevar el lenguaje que empleamos para describir lo que siempre hemos hecho de manera que en lugar de trabajar en comisiones lo hacemos en equipos de trabajo.

Considerando lo expuesto anteriormente y la necesidad de que los procesos de cambio se desarrollen de forma correcta, el presente trabajo plantea como problema: El insuficiente conocimiento del nivel de coherencia entre el pensar y el actuar de los directivos en el sistema empresarial limita el éxito de su gestión

Para dar solución al problema planteado se propone el siguiente objetivo: Diagnosticar el nivel de coherencia entre el pensar y el actuar en empresas del territorio tunero.

Por ello, este trabajo está diseñado para contribuir, en una primera intención, a la solución de este problema, para lo cual se ha considerado la siguiente hipótesis: Si se

diagnostica el nivel de coherencia entre el Pensar y el Actuar de los directivos, se obtendrá el conocimiento oportuno de estos aspectos y se contará con una vía de orientación para un proceso de cambio exitoso.

## **DESARROLLO.**

### **REFLEXIONES TEÓRICAS.**

El carácter social de nuestro sistema económico, conjuntamente con la agresividad del imperialismo, conllevaron a que la actividad empresarial se desarrolle en un ambiente donde el país, integrado a un sistema económico socialista, permita al Estado actuar como elemento "suavizante o filtro" de la turbulencia y cambios del entorno internacional, posibilitando proyectar la vida económica y social del país.

Nuestras organizaciones poseen distintos niveles de desarrollo, por lo que direcciones y especialistas no tienen iguales habilidades directivas que le permitan enfrentar el proceso administrativo proyectándose hacia el futuro, debido a que los modelos y formas de analizar el amplio campo de la estrategia empresarial, en muchos casos, está por encima de las posibilidades reales de ese grupo de directivos; por tanto, frente a ellos se pueden presentar las siguientes disyuntivas.

1. ¿Es necesario o no la estrategia empresarial para poder asegurar el desarrollo de mi organización, si hasta ahora no lo he hecho y soy bien evaluado por mis superiores?.
2. Nuestro grado de desarrollo y orientación socio-política no permite asimilar los modelos mostrados en la literatura especializada internacional, desarrollados en sociedades capitalistas.

La estrategia es posible en sistemas empresariales con distintos grados de centralización, ya que es una de sus premisas no luchar por modificar el medio, sino de adaptarse al mismo. Lo que si es condición indispensable su realismo y en él, el compromiso de todos sus trabajadores, tanto por su participación en su diseño y ejecución, como también porque en ella ven

reflejado la posibilidad de satisfacer sus objetivos individuales.

El reconocer la necesidad del cambio significa que los directivos de las organizaciones interiorizan, comprenden en que consiste la relación organización – entorno y la acción, por su parte, significa la respuesta de los directivos a ese reconocimiento, respuesta que tiene que ser estructurada en un proceso que refleje la visión integral de dicha relación. Deberá tenerse en cuenta que, el entorno de la empresa juega un papel decisivo para ella, por cuanto facilita o dificulta la acción a través de la aportación de insumos y la compensación debida al logro de los resultados.

Lo cierto es que resulta evidente que toda organización como sistema social constituye un sistema abierto. Este principio es lo que hace posible la supervivencia de la organización, pues a través del intercambio con el medio puede obtener los elementos necesarios y realizar su producción de bienes o servicios; o sea, adaptarse dinámicamente al medio, sobrevivir mediante la compleja relación, lo que significa obtener de éste, los recursos necesarios y realizar en el mismo los bienes o los servicios producidos que le permitan a la empresa volver a recibir recursos para de nuevo volver a realizarlos y así, permitir que se logre la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, constituyendo entonces el imperativo, sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro. Supervivencia es perpetuarse asegurando una rentabilidad del capital y mediante el juego de la reinversión aumentar sus ventas, crecer con la esperanza de lograr mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo las obligaciones del directivo, constituyendo este proceso la plataforma para lograr el equilibrio de la empresa con su entorno.

#### **EL CAMBIO COMO FILOSOFÍA RECTORA DEL SISTEMA DIRECTIVO DE LA EMPRESA.**

Las organizaciones que hoy día permanecen en el mundo de los negocios son aquellas en las que sus directivos han

logrado, hasta el momento, comprender las características y comportamiento de la relación existente entre su organización y su entorno y, en consecuencia, partiendo del conocimiento necesario, darse a la tarea de mantener el equilibrio organización – entorno a través del diseño, organización, ejecución y control de procesos estratégicos o lo que es lo mismo, a través de procesos sostenidos de cambio.

La verdadera clave de éxito de las organizaciones que perduran está entonces en el reconocimiento y la acción que aseguren el equilibrio dinámico de la relación organización – entorno. El reconocer significa que los directivos de las organizaciones interiorizan, comprenden, en que consiste la relación organización – entorno. La acción por su parte significa la respuesta de los directivos a ese reconocimiento, respuesta que tiene que ser estructurada en un proceso que refleje la visión integral de dicha relación.

Una cuestión soslayada por la mayoría, sino en todos los directivos que constantemente se ven abrumados por la falta de tiempo, la cantidad de trabajo y que sus organizaciones no logran tener resultados convincentes, es la importancia que tiene el enfoque sistémico de la dirección de su organización. Este enfoque exige a todo directivo, independientemente de su nivel de dirección, la necesidad de ver la interrelación existente entre todos los procesos que se dan en su organización para que sus decisiones no sólo tengan un carácter operativo sino también estratégico. Indudablemente, esto sólo lo logran aquellos directivos que se preparan adecuadamente para enfrentar estos procesos de cambio. Estos directivos son los encargados de asegurar el éxito de la organización pero para ello se requiere de una alta cohesión y coherencia en lo que piensan y como actúan. Hasta tanto el sujeto de dirección no se ubique en que punto están en cuanto al grado de coherencia en estos aspectos, independientemente que se lo propongan, no podrán esperar resultados satisfactorios.

Ahora bien, no se piense que la organización avanzará satisfactoriamente si diagnosticado el grado de coherencia el resultado expresa coherencia pues esto sólo representa una parte del problema; la otra parte se refiere, ya no a la coherencia interna en el sujeto de dirección sino además, a la coherencia necesaria e indispensable que debe existir entre el sujeto de dirección y el objeto de dirección, entendiéndose por este último a todos los encargados de materializar tanto en la ejecución de las actividades básicas como en las de apoyo de la organización el pensamiento del sujeto mediante un sistema de acciones coordinadas.

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva.

- El pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, mientras que la planeación de largo alcance lleva a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento.
- El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

Se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que para tener éxito toda empresa necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. Esto es esencial tanto para obtener una participación valiosa de aquellos que están en la línea de fuego como tal vez más importante para asegurar su compromiso hacia el producto final. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director y el equipo de alta administración y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa.

El directivo empresarial debe demostrar un liderazgo firme para que el proceso del pensamiento estratégico reciba la atención apropiada a todo lo largo de su empresa. Este liderazgo incluye estar activamente comprometido en el seguimiento del proceso y asignar el suficiente tiempo para el cumplimiento de los deberes. Ya que el pensamiento estratégico llevará a la identificación de los valores, la misión, la visión y la estrategia (de forma separada o combinada) de su empresa, los resultados

de estos empeños deben ser los que su director general pueda apoyar de manera clara y entusiasta.

Los miembros de su equipo directivo deben comprometerse en el proceso del pensamiento estratégico entero, o dedicarse a la aprobación y la revisión, dependiendo del tamaño y la estructura del consejo y en el nivel de interés de sus miembros.

La participación y la interacción en un empeño de pensamiento estratégico puede ser uno de los procesos más poderosos para generar un sentido de unidad y apoyo mutuo en su equipo administrativo, ya sea al nivel ejecutivo o de unidad. Mi punto de vista predilecto es: hay un valor más grande de superación en equipo haciendo que los integrantes pasen por este intercambio que mediante actividades puramente interpersonales, las que algunos de mis colegas asesores defienden.

En sentido general:

- El pensamiento estratégico necesita el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes en la empresa, en varias etapas.
- El pensamiento estratégico requerirá de una modesta inversión de tiempo de su personal que toma decisiones críticas.
- El pensamiento estratégico puede ser uno de los procesos más poderosos para generar un sentido de unidad y mutuo apoyo entre los miembros de su equipo administrativo.
- Ahora, podemos proceder a la evaluación de sus valores estratégicos como precursora del desempeño de su misión, de la concepción de su visión y el planteamiento de su estrategia.

Lo anterior hace que se presente ante la dirección el problema de estar o no en condiciones para emprender un proceso de cambio estratégico, el cual tiene dos aspectos fundamentales; un primer aspecto, que refleja la comprensión que posee el directivo del carácter objetivo de la necesidad del equilibrio empresa / entorno, su propia necesidad, lo que implica a la empresa poder sobrevivir o perecer, adaptarse o ser rechazada por el

entorno y un segundo aspecto referido a la competencia del directivo.

La primera presenta las influencias externas que están presentes y actúan sobre la empresa y las condiciones internas o capacidad para aprovecharlas y enfrentarlas que posee la empresa y el segundo aspecto ligado al propio directivo, a su grado de conocimiento del equilibrio, su preparación para lograrlo y el deseo de llevar a la práctica las acciones para alcanzarlo. De ahí la importancia que tiene en todo proceso estratégico la valoración del grado de manifestación del pensamiento y actitud estratégica del directivo y su equipo, su grado de liderazgo o de agente del cambio en su empresa.

La práctica ha demostrado en más de un ejemplo que organizaciones que aparentemente manifiestan una alta coherencia y cohesión entre el pensamiento y la actitud estratégica de sus directivos, fracasan o logran muy pobres resultados en la consecución de sus metas. ¿Causas de esta situación?. No logran implicar realmente a sus subordinados y no lo hacen por la poca participación que le dan en el diseño de lo que a la postre tendrán que ejecutar, no explican convincentemente las razones del cambio o los cambios que se proponen, los beneficios que reportarán, etc.

En los casos de organizaciones donde sus directivos consideran haber realizado estas acciones y de todas formas no han tenido éxito, entonces las causas del fracaso hay que buscarlas en las vías y formas en que se ha realizado la comunicación. Dicho de otra forma, un equipo directivo logrará sus objetivos estratégicos en la medida que, además de lograr una alta cohesión y coherencia en sí, logre comprometer a sus subordinados con el proceso de cambio mediante una verdadera y real comprensión por parte de estos de lo útil y beneficioso de dicho cambio para todos o sea, la sociedad, la organización y ellos en particular.

**NECESIDAD DE QUE EL DIRECTIVO Y SU EQUIPO RECONOZCAN LO IMPORTANTE DEL CAMBIO PARA SU ORGANIZACIÓN.**

El grado de conocimiento que sobre el equilibrio empresa – entorno posee el directivo determina su pensamiento estratégico y éste se constituye, por tanto, una filosofía de conducta para garantizar la supervivencia de la empresa, por medio de una buena “alineación” entre la organización y su entorno.

La manifestación del pensamiento estratégico es el nivel abstracto del pensar (generar actividades a través de la comprensión de su necesidad y se manifiesta en intenciones, deseos y preocupaciones), pero para un cabal conocimiento el directivo debe poseer determinado nivel de preparación que ayude a que dicho conocimiento se concientice, o sea, se convierta en guía de su actuación directiva.

En este nivel de preparación influyen una serie de factores, estando entre los esenciales, el nivel de conocimientos y experiencia que le permitan al directivo mostrar en su actividad las tres habilidades básicas para la dirección: la habilidad técnica (habilidad para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado), la habilidad humanista (habilidad para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos) y la habilidad conceptual (habilidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización) lo que le permite extraer de su propio trabajo, aquellas cuestiones esenciales para hacer exitoso el mismo; un adecuado desempeño gerencial en un grado en que pueda determinar el grado en que debe alcanzar los objetivos apropiados para la empresa; pero a su vez el directivo debe poseer un grado de seguridad en sí mismo que ayude al desarrollo de su propia motivación y permita se manifieste una voluntad de actuación con la suficiente valentía para asumir los retos presentes en todo desarrollo, lo que facilite que se exprese con la intensidad necesaria su actitud

estratégica (que se manifiesta en las decisiones de acción como respuesta al pensamiento estratégico) o sea el nivel práctico del Hacer, instrumentar las actividades generadas por dicho pensamiento estratégico.

**COHERENCIA ENTRE EL PENSAMIENTO Y ACTITUD ESTRATÉGICA.**

La coherencia entre el pensamiento y la actitud estratégica permite ubicar la situación existente en el directivo con respecto al reconocimiento de la necesidad del cambio. La coherencia entre el pensar y el hacer de los directivos se manifiesta en sus trabajadores cuando existe en ellos comprensión y comprometimiento hacia el proceso estratégico; esto se posibilita cuando por parte de los directivos se producen acciones dirigidas a que todo el personal de la empresa reconozca la necesidad de cambiar, ya que en última instancia son los ejecutores directos y, por consiguiente, constituyen el factor decisivo para la realización del mismo.

Estas acciones buscan la comprensión y el comprometimiento de sus subordinados en el proceso de cambio: comprensión para entender, penetrar, compenetrarse con el proceso estratégico y comprometimiento para asumir conscientemente y de común acuerdo, directivo - subordinado, su papel de actor en dicho proceso estratégico. Por lo que, la comprensión se posibilita a través de acciones que le permitan a los miembros de la organización comprender la necesidad del cambio, su utilidad tanto para ellos como para la organización en su conjunto, entender que es un proceso estratégico y de la importancia que tiene su activa participación en el mismo.

El comprometimiento de los subordinados se busca cuando el directivo los insta deliberadamente a la acción, de una manera planeada, con vistas a cumplir las acciones de su área, las cuales necesitan para su ejecución una manera diferente de pensar o de realizar “algo acostumbrado”. Estas acciones deben permitir a los miembros de la organización saber que va a suceder y qué se supone que deben hacer, sentirse partícipes activos de los cambios

que su empresa demanda. El carácter participativo de las acciones comprometedoras es muy importante debido a la complejidad del proceso y al papel fundamental que juega el factor humano en todas sus etapas de diseño y ejecución.

El comprometimiento crea la base para que el subordinado siga a su jefe de manera consciente y, por tanto, acepte entrar en el proceso de cambio. Pero esta aceptación puede realizarse por causas internas o externas a cada uno de ellos. Puede ser producto de la presión del medio organizacional sobre sus miembros (causas externas) o producto de un proceso de comprensión basado en que el proceso de cambio garantiza un mejor acople organización - entorno, lo que ofrece mejores posibilidades para la identidad entre sus intereses individuales (motivos) y los de la organización (metas).

#### **ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

Para desarrollar la presente investigación se realiza un diagnóstico de posible coherencia entre pensamiento y actitud en empresas del territorio Las Tunas, partiendo de que la práctica demuestra que existe un grupo de aspectos que caracterizan, dentro de la cultura directiva de la organización, el pensamiento estratégico de los directivos de empresas emprendedoras y que están relacionados esencialmente con "las necesidades, los deseos, las intenciones y las preocupaciones" que demuestran los mismos por llevar a su empresa a realizar cambios para obtener una gestión más exitosa y que constituyen las variables de dicha dimensión, las cuales reflejan el proceso estratégico que dichas regularidades orientan.

Estas variables están determinadas observando los tres principios que sustentan el proceso para la confección de la Matriz Coherencia entre el Pensamiento y la Actitud Estratégica para la determinación de las variables, ellas son:

#### **Variables que determinan la dimensión: actitud estratégica y sus características.**

Se identifican como las variables a través de las cuales, en la cultura directiva

de la organización, se materializan las acciones del pensamiento estratégico (Hacer), como conductas de respuesta, se corresponden consecuentemente con los aspectos del pensar estratégico y con ellas se establece la relación: pensar y hacer.

#### **Matriz de Reconocimiento de la Necesidad de Cambio.**

La Matriz ilustra a los directivos de la empresa, la posición que tienen ante el cambio y, por ende, para realizar un proceso estratégico real y completo (Reflexionar sobre lo que han y están haciendo)

Y puede establecer con determinada precisión, el estado del reconocimiento del cambio en el equipo directivo y realizar acciones con el equipo directivo para crear o reforzar las condiciones necesarias para poder emprender un proceso estratégico empresarial realista y completo (Decidir→ Rehacer). Lo que posibilita el logro de la coherencia adecuada entre el pensamiento y la actitud estratégica en base al autoanálisis del equipo, con el firme convencimiento de que la adaptación al medio, su supervivencia, el desarrollo o el camino al futuro de su empresa no está "anclado" en su capacidad de administrar el presente, sino en la habilidad para dirigir la organización hacia el escenario futuro en el cual necesita situarse en los próximos años.

#### **Presentación de resultados.**

El diagnóstico realizado se sustenta en un análisis crítico a la regularidad del proceso estratégico y del reconocimiento de la necesidad del cambio, se aplica con un juicio que permitiera evaluar la situación que presenta en las empresas la coherencia entre el Pensamiento y Actitud Estratégica.

Se realizó el estudio en 12 empresas del territorio, pertenecientes a diferentes sectores y subordinaciones, lo que permitió la caracterización actual que existe entre la forma de pensar y actuar de los directivos de las mismas. De lo que resulta:

1. En seis de las empresas objeto de estudio no existe un nivel de coherencia adecuado entre la forma de pensar y el actuar de los directivos, lo cual significa que éstos reconocen la necesidad de los

cambios y, en consecuencia, el significado de proyectarse de forma estratégica, pero no actúan en correspondencia con ello; se polariza la situación hacia el pensar, diseñar teóricamente acciones para materializar el proceso, pero no se garantiza la continuidad e integralidad necesaria, es decir, existe preocupación pero no ocupación, esta situación provoca que no se llega a involucrar plenamente a los subordinados y, por consiguiente, no conocen los objetivos que se desean lograr, situación esta que desmotiva, creando situaciones de utopía, bandazos y dificultades en el proceso estratégico que pueden llevar a la empresa al fracaso.

Es necesario entonces continuar desarrollando de forma sistemática y con enfoque de aprender – aprender la preparación de estos directivos para:

- ❖ Ganar conocimientos en conocimientos teóricos y metodológicos, habilidades y destrezas en el proceso de planeación estratégica, realizando su proyección de forma participativa, es decir lograr la participación de directivos y trabajadores en el proceso para aumentar el nivel de compromiso en la implantación del mismo.
- 2. Dos de las empresas muestran una situación de correspondencia entre el pensamiento y la actitud, según los resultados obtenidos; es decir, se piensa de forma estratégica y se trabaja para proyectar y lograr resultados superiores a través de ésta, por lo que la dificultad radica entonces en que el proceso se desarrolla sin la participación de las personas, creando desmotivación, incomprendiones y poco apoyo a la realización de las metas trazadas. Dada esta situación, se observa que el liderazgo necesario para realizar el proceso no se reconoce por la totalidad de los trabajadores, lo que crea una situación que puede provocar un fracaso en la implantación al ésta no realizarse de forma total, sino parcial.

❖ Bajo estas condiciones se hace necesaria la preparación del directivo es aspectos tales como, trabajo en equipo, motivación, liderazgo y otros aspectos que le faciliten reconocer que la participación de todos en el proceso estratégico constituye un eslabón esencial para su éxito.

3. En cuatro de las empresas en las que se realiza la investigación se observa que existe un nivel de coherencia entre el pensar y el actuar y un nivel de participación y comprometimiento que le garantiza realizar una verdadera proyección estratégica con la participación de todos y por un conocimiento individual y colectivo de lo que le corresponde realizar a cada cual para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **CONCLUSIONES**

El estudio realizado ha permitido arribar a las siguientes conclusiones.

- 1) El diagnóstico desarrollado en empresas del territorio permitió caracterizar y conocer la situación existente en cuanto a la coherencia entre pensamiento y actitud para el éxito de las estrategias de las mismas.
- 2) A pesar de los esfuerzos realizados aún persisten insuficiencias en el proceso de planeación estratégica, constituyendo una de ellas, la falta de coherencia entre el pensar y actuar de algunos directivos.
- 3) No se tiene un dominio exacto de los diferentes aspectos que comprende el cambio, llevando a que los procesos planteados no siempre se cumplen tal y como han sido previstos.
- 4) No se concibe la empresa como un sistema, ya que no se tiene en cuenta la relación empresa- entorno lo que provoca una falta de visión para el desarrollo de la organización.
- 5) Se denota una falta de preparación en los equipos de la alta dirección de las empresas.

### **BIBLIOGRAFÍA**

1. Arjona Torres, M.; (1999). Dirección Estratégica. Un Enfoque Práctico. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
2. Colectivo de autores (1998), La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. Dirección por objetivos y Dirección estratégica. La conferencia cubana compendio de artículos. Editorial. M.E.S. Ciudad de la Habana, , Pág. 165.
3. Díaz Ponte, V., Ramírez Reyes M.I., Palacio Hidalgo A. (1997) Artículo: Reconocimiento de la necesidad del cambio, Universidad de Camagüey.
4. Gilbreath, R.D. (1989). La Estrategia del Cambio. Guía Práctica para las Tendencias Empresariales de hoy. Mc Graw Hill, Bogotá.
5. Gordon, J.R.; (1997); Capit. 15- Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad. En: Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México
6. Kotter, J.P.; (1997). El Lider del Cambio. McGraw-Hill, Mexico.
7. Kotter, J.P; Schelesinger, L.A. La elección de Estrategias para el Cambio. (Artículo).
8. Morrissey, G.L., Pensamiento Estratégico Construyendo los Cimientos de la Planeación, s/a
9. Moss Kanter, R. Recursos Humanos y Procesos de Cambio. (Artículo).
10. Robbins, S.P. (1999). Capit. 17- Cambio Organizacional y manejo de la tensión. En: Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. 7ma. Edición. (Pág. 624-675). Prentice-Hall,S.A. México.
11. Senge, P.; (1999). The Dance of Change. The Challenges to sustaining momentum in Learning Organizations. Random House Inc. New York.
12. Stoner, J. (1995). Capit. 14-El manejo del Cambio Organizacional y la Innovación. En:Administración.McGrawHill,México.
13. Stoner J. Administración. Quinta edición. Edición del M.E.S.
14. The Price Waterhouse (Change Integration Team). (1995). El Cambio Optimo. Las mejores prácticas para transformar su empresa. Irwin, México, D.F.
15. Zarate, A.; Robertson, A. (1996), Tendencias de la Administración en el III Milenio. Editorial Producción Universitaria. Perú.