

ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UN ESTUDIO EMPÍRICO

AUTOR:

DrC. Guillermo Armando Ronda Pupo
Profesor
Centro de Estudios Turísticos
Universidad de Holguín

RESUMEN:

Se presenta el estudio sobre el estado del arte de la perspectiva teórica de la dirección estratégica realizado a través de 51 investigadores (expertos) de varias universidades de Brasil, Cuba, Canadá, EEUU, España, México y Perú. Los objetivos del estudio son (1) establecer en los aspectos en los que existe consenso entre la comunidad científica sobre la investigación en dirección estratégica, (2) definir los temas de investigación que requieren de la realización de investigaciones teóricas, (3) evidenciar la posible presencia de escuelas o enfoques virtuales a partir de los patrones resultantes del estudio realizado y (4) graficar el modelo de dirección estratégica que se evidencie de la indagación con los investigadores.

Para la cumplir con los objetivos propuestos se realizó una encuesta a los 51 expertos. El índice de fiabilidad alfa cronbach es de 0.9 por lo que se considera fiable el instrumento de medición. Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SYSTAT para Windows versión 12.0. El artículo está dirigido a profesores, investigadores, estudiantes de pre y postgrado y empresarios interesados en la temática de la dirección estratégica.

PALABRAS CLAVE: Dirección estratégica, planeación estratégica, escuelas virtuales, análisis clúster.

Introducción

La dirección estratégica es una disciplina académica relativamente joven, su surgimiento como campo teórico de investigación data de inicios de los años 60 del siglo veinte. En Cuba, a finales del año 1986, profesores universitarios y empresarios iniciaron intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha se inició la preparación en técnicas de dirección mediante la selección de 26 especialistas entre profesores del Ministerio de Educación Superior y directivos de empresas. Estos especialistas posteriormente replicaron, mediante cursos y talleres en las Instituciones de Educación Superior en todo el país, las experiencias obtenidas con los consultores norteamericanos. De esta manera se inicia la introducción de la planeación estratégica en el país (Ronda Pupo, 2008a).

Asimismo, la creación en la Universidad de la Habana y en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, de sendos Centros de Estudios de Técnicas de Dirección, que

Trabajo recibido en Julio de 2008. Aprobado por el Comité Editorial en Octubre de 2008.

posteriormente se generalizaron en todas las universidades de las provincias, así como el inicio del programa de maestría en dirección y la creación de la revista arbitrada Folletos Gerenciales, como vía para la divulgación de resultados de la introducción de técnicas novedosas de dirección en el sistema empresarial cubano, crearon las bases para el inicio y desarrollo de la producción científica sobre temas gerenciales en Cuba. De esta producción científica los temas relacionados con la dirección estratégica han ocupado un lugar esencial (Ronda Pupo, 2008a).

En el desarrollo de esta disciplina científica se han registrado momentos de inpass deribados por trabajos de prestigiosos investigadores que en sus publicaciones cuestionaron la efectividad y factibilidad de su aplicación (Beaudan, 2001), (Austin, 1994) y (Henry Mintzberg, 1993; Henry Mintzberg, 1994). No obstante a la influencia de estos trabajos fueron mucho más los defensores que los detractores, por ello la dirección estratégica se ha convertido en un campo de investigación multi, intra y transdisciplinario.

En el presente trabajo se presenta un estudio empírico del estado del arte de la investigación en dirección estratégica. El mismo está dirigido a profesores, investigadores, estudiantes de pre y postgrados y empresarios interesados en la estrategia empresarial.

El valor agregado del mismo es que evidencia las brechas en la investigación de la dirección estratégica, posibles temas para la investigación en tesis de maestría y doctorado, las escuelas virtuales que subyacen en la investigación de este tema y las cuestiones en las que hay consenso y disenso sobre el tema en la comunidad científica.

Antecedentes

La investigación del campo teórico de la dirección estratégica como un constructo se expone por (BOYD, GOVE, & HITT, 2005). El empleo del análisis clúster en la investigación del campo teórico de la dirección estratégico fue introducido por (DAVID & SHOOK, 1996), en Cuba en 2003 en la tesis doctoral (Ronda Pupo, 2003). En el presente estudio se emplea como instruemnto de medición la encuesta a través del método Delphi, aplicada a 51 investigadores y el análisis cúster para evidenciar la presencia o no de escuelas virtuales en la investigación en dirección estratégica de la empresa.

Materiales y métodos

En la figura 1 se muestra la secuencia de la investigación realizada. Primeramente se realizó la selección de los investigadores (expertos) a encuestar. Los indicadores para elegir los investigadores fueron: grado científico y/o categoría académica, experiencia en el tema de investigación, capacidad y fuentes de argumentación y reconocimiento obtenido. En los últimos años, para determinar el coeficiente de competencia de expertos, se ha generalizado el instrumento propuesto por el Dr. Luis Campistrus.

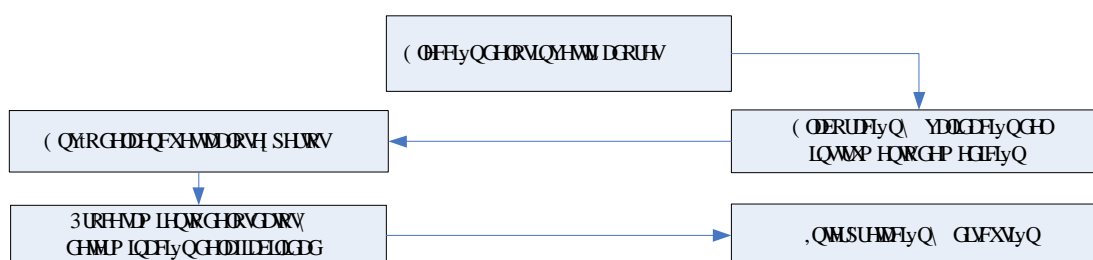


Figura 1. Esquema de la secuencia de la investigación realizada.

El Segundo paso realizado fue el diseño del instrumento de medición. Se diseñó una encuesta. Se empleó una escala de Lickert, se codificó de la siguiente manera: (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

La validación del instrumento de medición se realizó mediante el cálculo del coeficiente, Alfa Cronbach. (ver figura 2)

Variables												
VAR_1	VAR_2	VAR_3	VAR_4	VAR_5	VAR_6	VAR_7	VAR_8	VAR_9	VAR_10	VAR_11	VAR_12	VAR_13

Cronbach's Alpha : 0.90

Figura 2. Cálculo del índice de fiabilidad del instrumento.

El paso tres de la investigación fue enviar la encuesta a los investigadores seleccionados. En el caso de los extranjeros se les envió por correo electrónico y los nacionales se les entregaron personalmente.

Para el procesamiento de los datos se empleó el análisis clúster por el paquete estadístico SYSTAT (SYSTAT Software, 2008). El tipo de clúster fue jerárquico. Se empleo como método de unión entre individuos el ward y para la distancia se empleó el método euclidiano cuadrada. El cálculo de validéz de la distancia del corte se efectuó mediante el cálculo de los índices RMSSTD, por las siglas en inglés (Root Mean Square Standard Deviation) y Pseudo *F* Index. Para la realización de los gráficos de tendencias de cada variable se empleó el paquete estadístico SigmaPlot V. 10.0 (SYSTAT Software, 2008).

Discusión y resultados

Internacionalmente, sobre el aspecto teórico de la dirección estratégica como disciplina científica, se perciben dos patrones estables (1) la investigación de la dirección estratégica desde el punto de vista epistemológico (ver tendencias en la figura 2) este con dos vertientes (a) el estudio del objeto de la dirección estratégica y (b) búsqueda de una definición que refleje en su totalidad el proceso y la propuesta de un modelo para reflejar continuum del proceso de la formulación e implementación de la estrategia diseñada. El segundo patrón está dado por la investigación sobre las técnicas específicas para el desarrollo de la estrategia, este patrón desarrollado fundamentalmente por grupos consultores norteamericanos. Ejemplo, el Grupo Consultor de Boston y la creación y

desarrollo de la matriz BCG; el grupo McKensey y el desarrollo de la matriz del mismo nombre y otros.

Otro elemento importante de debate sobre este tema se ha convertido la interrogante sobre la factibilidad o no de la aplicación de la dirección estratégica para desarrollar la efectividad de los sistemas empresariales y de administración pública. También resulta interesante la consideración entre académicos del posible agotamiento de esta perspectiva teórica como campo de investigación ya que supuestamente “todo ha sido investigado”.

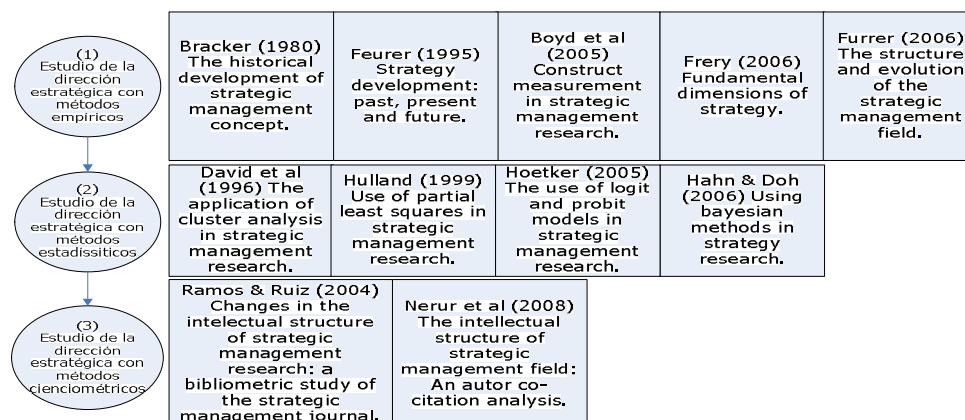


Figura 2. Principales tendencias de la metodología de la investigación del campo de estudio de la dirección estratégica. Fuente: Ronda Pupo, G. (2008). Empleo del Análisis de Redes Sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003. *Revista REDES, Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 14(9), p: 4.

En el presente trabajo se muestra un estudio empírico con 51 investigadores internacionales (ver anexo 1) que han inquirido sobre el tema durante más de 10 años. Su procedencia se escogió entre investigadores de varias universidades y centros de estudios de varios países. En la tabla 1 se muestran las dimensiones y las variables medidas en la investigación.

Tabla 1. Dimensiones y variables de la investigación realizada.

Dimensión	Variable
Cuerpo teórico de la dirección estratégica	Existencia o no de un cuerpo teórico amplio y suficiente para considerar la dirección estratégica una perspectiva teórica sólida.
	Existencia o no de consenso entre los autores sobre la definición del concepto estrategia.
	Predominio del diseño de modelos como la vía para formular estrategias.
	Existencia o no de un modelo de dirección estratégica que se considere aplicable universalmente.
Sobre la fase de formulación de las estrategias.	Predominio de la fase de formulación sobre el resto de las fases.
	Cuerpo teórico sobre la fase de formulación de la estrategia.
	Existencia de técnicas suficientes para la fase de formulación.

Dimensión	Variable
	El elemento más importante en la fase de formulación.
Sobre la fase de implementación de la estrategia.	Atención brindada por los investigadores a la fase de implementación de las estrategias.
	Existencia de suficientes técnicas para la implementación de estrategias.
	Elemento que garantiza la efectividad de la implementación de la estrategia.
	La cultura Vs la estrategia.
	La estructura Vs la estrategia.
Sobre la fase de ejecución de la estrategia.	Atención brindada por los investigadores a la fase de ejecución de las estrategias.
	Elementos que garantizan la ejecución efectiva de la estrategia.
Sobre la fase de control de la estrategia.	El CMI garantiza o no la proactividad en el control del plan estratégico.
	Se cuenta con un cuerpo teórico suficiente sobre el control estratégico.

La presentación de los resultados se realizará en el mismo orden que las dimensiones en la tabla 1.

Sobre la perspectiva teórica de la dirección estratégica.

En este elemento se indagó con los investigadores encuestados por 4 elementos esenciales del estado del arte de la investigación en dirección estratégica (1) la existencia o no de un cuerpo teórico amplio y suficiente para considerar la dirección estratégica una perspectiva teórica sólida, (2) la existencia o no de consenso entre los autores sobre la definición del concepto estrategia, (3) el predominio del diseño de modelos como la vía para formular estrategias y (4) la existencia o no de un modelo de dirección estratégica que se considere aplicable universalmente.

En el gráfico 1 se muestran los resultados obtenidos sobre las anteriores interrogantes a los investigadores del tema. El 81 % de los investigadores mostró consenso al plantear estar de acuerdo en que existe un cuerpo teórico amplio y suficiente para considerar la dirección estratégica una perspectiva teórica sólida. La dirección estratégica, a pesar de ser una disciplina científica joven que nació en la primera mitad de la década de los 60 del siglo XX, se desarrolló rápidamente y se diseminó por el mundo, lo que contribuyó a la conformación de una producción científica de significativa importancia. Este elemento favoreció el aglutinamiento de un gran número de investigadores en las universidades de casi todos los países para el estudio e investigación de este campo teórico.

Sobre la perspectiva teórica de la dirección estratégica

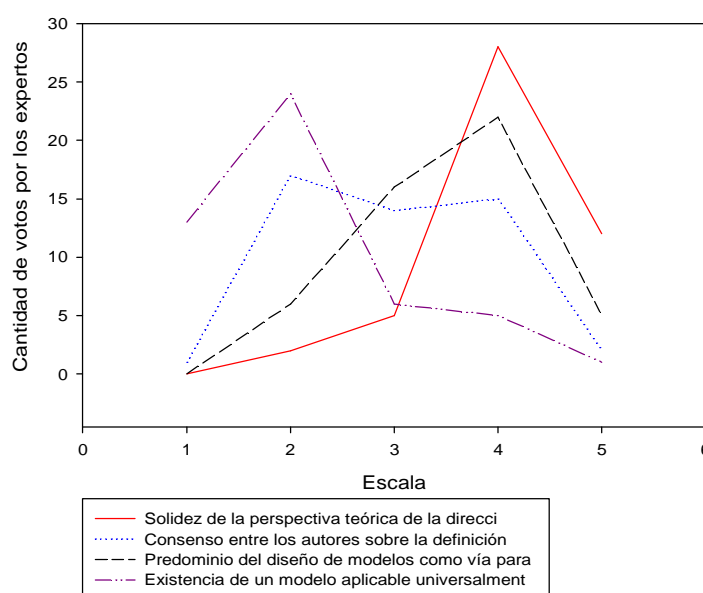


Gráfico 1. Variables relacionadas con la perspectiva teórica de la dirección estratégica.

Sobre la existencia de consenso entre los autores sobre la definición del concepto estrategia el 37 % de los expertos planteó que no existe consenso entre los autores que han abordado la definición del concepto estrategia, el 35 % consideró lo contrario, mientras que el 28 % se abstuvo a tomar una posición al respecto. Los resultados muestran que no hay consenso entre la comunidad científica sobre este aspecto aunque el criterio de que predomina el disenso fue superior en las repuestas de los investigadores inquiridos.

Sobre este particular opina el gurú (HENRY MINTZBERG, 1987) la naturaleza humana insiste en buscar una definición para cada concepto, el campo de la dirección estratégica no puede ofrecer una única definición. En el mundo este término se ha usado implícitamente de varias maneras aunque tradicionalmente ha sido definida formalmente en una sola. Reconocer que múltiples definiciones pueden ayudar a los practicantes a investigadores maniobrar a través de este complejo campo de acción. (Mintzberg, 1987:11).

En la literatura sobre este tema varios autores, en sus obras, abordan este aspecto (Cuervo García, 1995) La estrategia se estudia con distintos enfoques por concepción y metodología. De hecho, ni siquiera existe un concepto común de estrategia; la misma palabra se puede utilizar enfatizando distintos aspectos de la misma (Cuervo García, 1995:52).

Los autores (Guerras & López, 2007) La diversidad de términos para referirse al concepto estrategia es reconocida por varios autores en sus obras. Son muy numerosas las definiciones que se han presentado de estrategia por parte de diversos autores sin que por ello se haya llegado a un consenso sobre el significado del término (Guerras & Navas, 2007:39).

Por su parte (Bracker, 1980) señala: “Desde su aparición, en el viejo testamento, el concepto estrategia ha sido principalmente un conflicto semántico. Numerosos autores

han centrado, en gran medida, su atención en el concepto estrategia, pero han errado a la hora de investigar su evolución histórica de forma comprensible. Esta omisión, al favorecer solamente los enfoques contemporáneos, ha creado una confusión entre profesionales y estudiantes en un mismo grado" (Bracker, 1980:219).

Asimismo, se observa que a nivel internacional, para hacer referencia al tema de la estrategia empresarial, se utilizan indistintamente por los autores, los términos estrategia, planeación estratégica, dirección estratégica, formulación estratégica, administración estratégica o gestión estratégica sin que exista un término único para referirse a dicho proceso (Ronda Pupo, 2008b).

El 55 % de los expertos planteó estar de acuerdo con el predominio de diseño de modelos como la vía para formular estrategias organizacionales. El 32 % de los expertos asumió una posición neutral ante el planteamiento por lo que no existe consenso en la comunidad científica sobre este elemento. En Cuba quedó demostrado que la tendencia fundamental para la formulación de estrategias fue la implantación de modelos diseñados fundamentalmente como parte del ejercicio final del programa de maestría en dirección que se imparte en las universidades del país.

Sobre la existencia de un modelo que sea universalmente aplicable el 75 % de los expertos muestra consenso en que no existe tal modelo.

Sobre la fase de formulación de las estrategias.

Los elementos medidos en la encuesta realizada a los investigadores sobre esta dimensión fueron: (1) predominio o no de la fase de formulación sobre el resto de las fases de la dirección estratégica (2) Cuerpo teórico sobre la fase de formulación de la estrategia, (3) existencia de técnicas suficientes para la fase de formulación y (4) El elemento más importante en la fase de formulación de la estrategia.

En el gráfico 2 se muestran los resultados. El 75.5 % de los investigadores encuestados señalan estar de acuerdo con que la fase de formulación de la estrategia ha sido la que más atención se le ha brindado por los investigadores y practicantes.

El 63.2 % de los expertos señala que se cuenta con un cuerpo de técnicas sobre la fase de formulación de la estrategia suficiente y sólido. Sobre este aspecto, se llama la atención ya que existe un elevado número de variables de esta fase que sus técnicas son esencialmente cualitativas y se emplea como método para su realización los expertos. Es importante pensar en la vinculación de técnicas matemáticas para perfeccionar las mismas teniendo en cuenta el potencial en esta rama que existe en Cuba. Una técnica muy popularizada ha sido el Razonamiento Cualitativo Diferencial (García & Rosés, 2005).

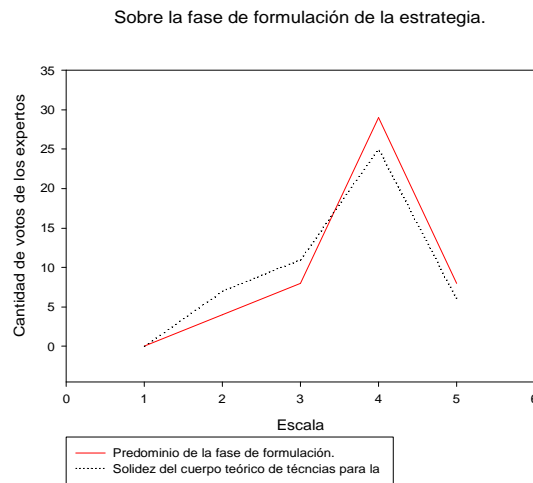


Gráfico 2. Variables relacionadas con la formulación de las estrategias.

En el estudio realizado se establece que los investigadores consideran que los elementos de la fase de formulación que predominan son (ver gráfico 3): en primer lugar los objetivos (36 %), las estrategias (30 %), el análisis DAFO (20 %) y la segmentación estratégica identificadas en la variable Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) (18). Este último aspecto presenta la limitante de ser sólo viable en organizaciones con ánimo de lucro y además que sean empresas diversificadas. En Cuba, la tendencia ha sido la aplicación de todos los elementos presentes en el gráfico, con el predominio de los objetivos y el análisis DAFO.

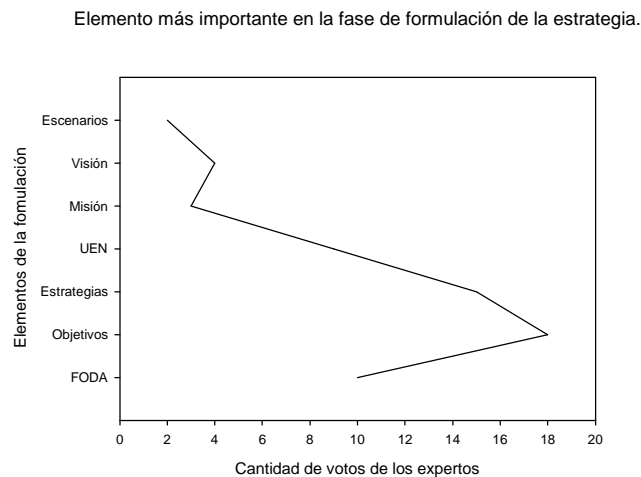


Gráfico 3. Elemento más importante en la fase de formulación de la estrategia.

Sobre la fase de implantación de la estrategia

En esta dimensión se encuestó a los investigadores por los siguientes aspectos (1) si consideran que se ha brindado una atención suficiente en las investigaciones realizadas a la fase de implementación de las estrategias (2) existencia de suficientes técnicas para la implementación de estrategias, (3) el elemento que más influye en el logro de efectividad de la implementación de la estrategia, (4) cultura Vs estrategia y (5) estructura Vs estrategia.

En Cuba se emplea indistintamente los términos implantación o implementación de la estrategia. En el diccionario Larousse de la Real Academia de la Lengua Española implementación significa “instalación y puesta en marcha de un sistema o conjunto de programas de utilidad para el usuario” e implantación “establecimiento y puesta en práctica de una norma, institución o costumbre”, por lo que se percibe que ambos términos, en su esencia, no se refieren a lo mismo, como una acepción del término para el campo de la estrategia se pudiera asumir **implementación** como el proceso de puesta en marcha de la estrategia diseñada, y la **implantación** significaría, en esta acepción, la creación de una cultura organizacional de dirección estratégica, la primera se refiere al hecho de introducir estrategias diseñadas en una organización y la segunda a dirigir estratégicamente la misma, lo cual lleva a dos dimensiones, implementación estaría en una dimensión táctico-operativa e implantación sería más estratégica del largo plazo y estaría muy estrechamente relacionada con la ejecución. La implementación quedaría contenida en la implantación.

En los últimos años la comunidad científica que investiga el campo teórico de la dirección estratégica ha iniciado el interés sobre la fase de implementación de la estrategia (Beer & Eisenstat, 2000), (Wu, Chou, & Wu, 2004), (Rho, Park, & Yong-Mok Yu, 2001), (Umapathy, 2006), (Heide, GrÅ, nhaug, & Johannessen, 2002), (Springer, 2005), (Pryor, Anderson, Toombs, & Humphreys, 2007), (Rapert, Velliquette, & Garretson, 2002), (Sterling, 2003), (Dobni, 2003), (Lane, 2005), (Lorange, 1998), (Forman & Argenti, 2005), (Atherton, 1993), (Atkinson, 2006), (Chong & Vitton, 1992), (Eisenstat, 1993), (Feurer & Chaharbaghi, 1995), (Freedman, 2003), (Gibbons, 2001), (Hrebiniak & Joyce, 2001), (Ronda Pupo, 2002), (HREBINIAK, 2006) y (Guerras & López, 2007).

Como se puede apreciar en las fechas de las publicaciones el interés sobre la fase de la implementación de la estrategia aparece después de 1992, momento en que se conoce el trabajo sobre el Cuadro de Mando Integral por los autores Robert Kaplan y David Norton (Kaplan & Norton, 1998), este trabajo se convirtió en la obra más citada en los artículos sobre la introducción de la planeación estratégica en Cuba en la década del 1995 al 2005 (Ronda Pupo, 2008a) y que se introdujo con el artículo del Dr. Ángel Luis Portuondo (Portuondo, 2001).

En la investigación realizada el 67 % de los investigadores encuestados coincide en que la fase de implementación de las estrategias no ha sido atendida suficientemente en las investigaciones realizadas (ver gráfico 4). Es bueno señalar también que el 24.4 % de los investigadores encuestados asumieron una posición neutral sobre la interrogante y sólo el 8.1 % coincidió en que si se ha prestado la atención requerida. Aunque en el método Delphi se recomienda que existe consenso si el valor está por encima del 75 %, en este caso se pudiera asumir la existencia del mismo en relación con el bajo número de disenso en la respuesta.

Sobre la fase implantación de la estrategia.

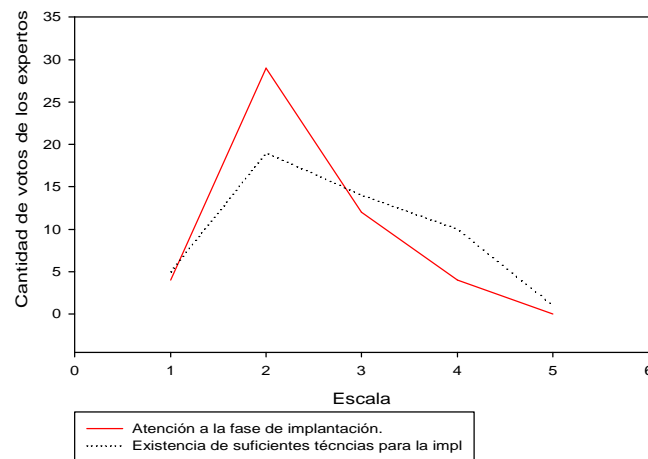


Gráfico 4. Las variables relacionadas con la implementación de la estrategia.

En Cuba, desde el inicio de la introducción de la planeación estratégica en el sistema empresarial, se han realizado varios estudios sobre la efectividad y resultados de dicho proceso, el último fue el presentado por el grupo de expertos pro-tempori del Ministerio de Educación Superior (Portuondo Vélez et al., 2008) y la investigación sistemática del Profesor Fermín Ferriol (Ferriol Sánchez, 2000, 2004; Gandarilla Bermejo & Ferriol Sánchez, 2002, 2003; Sánchez, 2005; Sánchez., 2000) donde ha expuesto sistemáticamente las principales deficiencias en el proceso de introducción de las técnicas de la planificación estratégica en el país.

En la tesis doctoral de Guillermo Ronda (Ronda Pupo, 2003) se señalan como las variables que influyen en la efectividad de la implantación de la dirección estratégica (lo que se quiere lograr es que las empresas se dirijan estratégicamente) en el orden siguiente (1) el ajuste de la cultura a la estrategia formulada, (2) el ajuste de la estructura a la estrategia, (3) el liderazgo del cambio y (4) la formulación de políticas.

En el estudio realizado, el 57 % de los expertos (ver gráfico 6) el orden es el siguiente: (1) liderazgo, (2) cultura (40 %), (3) la estructura 36 % y (4) las políticas institucionales 12 %. Como se puede apreciar las respuestas de los expertos difiere del estudio realizado en el 2003.

Elemento que garantiza la efectividad de la implantación.

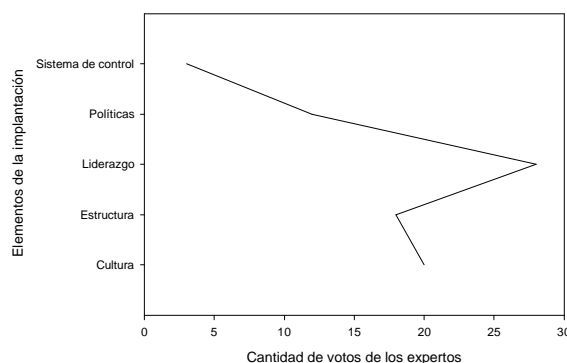


Gráfico 6. Elemento que garantiza la efectividad de la implantación de la estrategia.

El otro elemento que se deriva de este resultado es la dirección de la relación entre la cultura, la estructura con la estrategia, ¿quién sigue a quién?

En el libro de Michael Hitt (HITT, Freeman, & Harrison, 2001) argumentan que existe una relación de interdependencia entre estas variables y además exponen que la dirección de la relación depende de factores situacionales por lo que este comportamiento puede ser variado bajo ciertas circunstancias. En nuestro país con la introducción del perfeccionamiento empresarial, es un tema interesante a investigar, a pesar del handicap del gran nivel de subjetividad y la complejidad de las investigaciones correlacionales sobre estos temas.

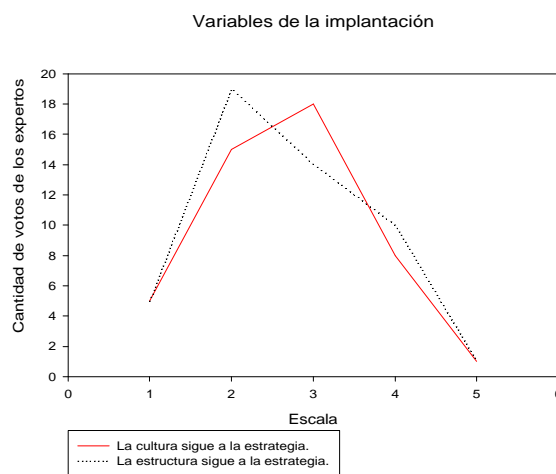


Gráfico 5. Relación de las variables cultura y estructura con la estrategia.

Sobre la fase de ejecución de la estrategia

Sobre la fase de ejecución de la estrategia se indagó a los investigadores sobre dos elementos (1) si se ha abordado suficientemente la fase de ejecución de la estrategia y (2) cuál es el elemento que más influye en el logro de efectividad en la ejecución de la estrategia.

Es importante aclarar que en la comunidad científica en ocasiones fusionan la fase de ejecución con la implementación de la estrategia. Desde el punto de vista sistémico para su estudio se presenta como un subsistema más.

En el gráfico 7 se muestra el resultado de la respuesta de los investigadores relacionada con este aspecto. El 71.4 % de los investigadores planteó que la fase de ejecución de la estrategia no ha sido suficientemente atendida en las investigaciones realizadas sobre la dirección estratégica.

Se ha atendido suficientemente la fase de ejecución de la estrategia.

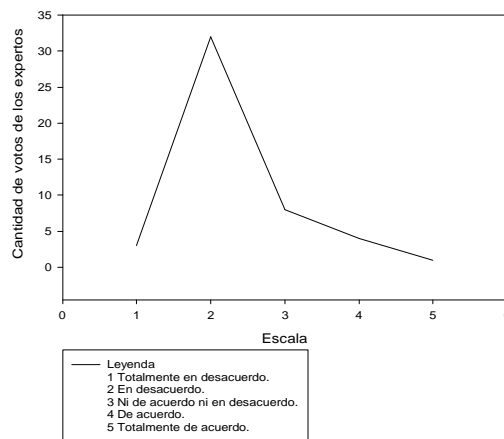


Gráfico 7. Variable de la fase de ejecución de la estrategia.

Sobre la variable que más influye en el logro de efectividad en la ejecución de la estrategia el 40.8 % de los investigadores planteó que el liderazgo, el 24.4 % la actitud estratégica, el 14 % el pensamiento estratégico y el 12 % la intención estratégica.

Al igual que los temas de la estructura y la cultura en su relación con la estrategia, las variables antes señaladas son temas interesantes a investigar por nuestra comunidad científica, sobre todo los que investigan el campo de acción de la psicología organizacional.

Elemento que garantiza la ejecución de la estrategia.

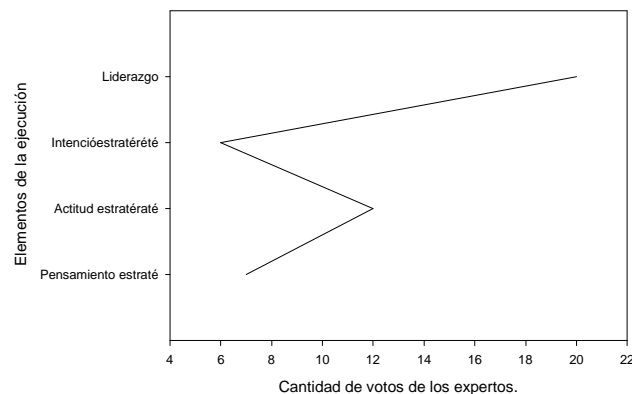


Gráfico 8. Variables que garantizan la efectividad de la ejecución de la estrategia.

Sobre la fase de control de la estrategia

En esta fase se midieron los siguientes aspectos (1) si el CMI garantiza o no la proactividad en el control del plan estratégico y (2) se cuenta con un cuerpo teórico suficiente sobre el control estratégico.

Al igual que la fase de implementación de la estrategia el control estratégico se inició un auge de su estudio y desarrollo a partir de las obras de Kaplan y Norton como una vía para integrar y alinear las estrategias, los trabajos más significativos en este sentido han

sido (Channon, 2005), (Kaplan & Norton, 2001b), (Kaplan & Norton, 1998, , 2001a, , 2004, 2005), (Inamdar, Kaplan, Jones, & Menitoff, 2000), (Mitchell, 2004) y (López Viñegla, 2003).

En Cuba los trabajos más relevantes sobre esta fase han sido investigados por la Dra. Maritza Hernández Torres (Hernández Torres & García Gómez, 2002) que inicialmente investigó sobre el control de gestión y luego la integración estratégica.

Sobre la fase de control de la estrategia.

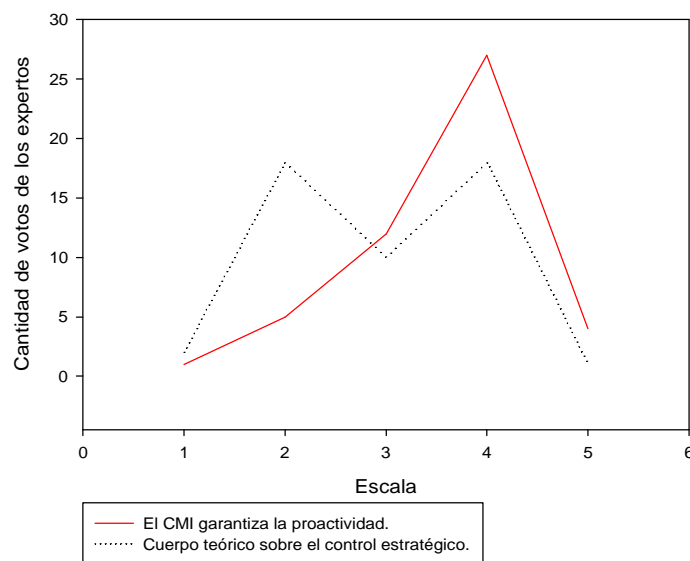


Gráfico 9. Variables relacionadas con el control de la estrategia.

Determinación de enfoques o escuelas virtuales

Mediante el empleo del análisis clúster se realizó el agrupamiento de las variables para establecer la posible presencia de escuelas virtuales en la investigación de la dirección estratégica (ver figura 10).

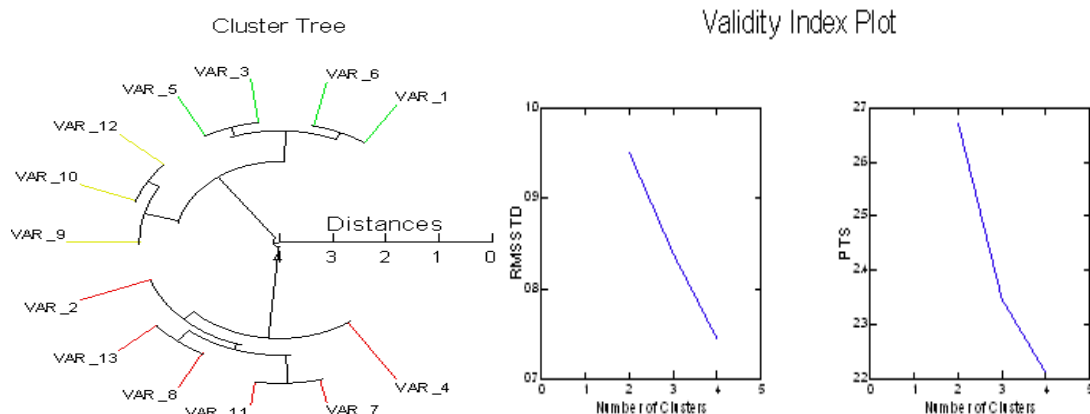


Figura 10. Dendrograma resultante del análisis clúster (a la derecha la validación de la distancia del corte).

En la tabla 2 se muestran las escuelas virtuales encontradas en el estudio realizado, los elementos que las integran y las características esenciales de cada una de ellas.

Tabla 2. Escuelas virtuales evidenciadas a través del estudio realizado.

Escuela	Elementos que la integran	Características
Centrado en el estudio de la fase de formulación de la estrategia.	Cuerpo teórico de la dirección estratégica. Técnicas para la formulación de la estrategia. Diseño de modelos como la vía de formulación de estrategias. Predominio de la formulación de la estrategia.	Elevado nivel de consenso entre los investigadores. Ampliamente atendidos en las investigaciones. Diversidad de técnicas.
Centrado en el estudio de las variables para la implementación de la estrategia.	Relación de la cultura con la estrategia. Relación de la estructura con la estrategia. CMI como vía para integrar e implementar las estrategias.	Bajo nivel de consenso entre los investigadores. Medianamente atendidos en las investigaciones (excepto el CMI). Escasas técnicas.
Centrado en los elementos poco atendidos en las investigaciones.	Definición del concepto estrategia. Atención al control. Atención a la ejecución. Atención a la implementación. Técnicas para implementación. Modelo universalmente aplicable.	Alto nivel de consenso entre los investigadores. Poco atendidos en las investigaciones. Escasas técnicas.

Modelo de dirección estratégica evidenciado a través de los criterios de los investigadores

El procesamiento de la información obtenida a través de la encuesta a los 51 investigadores de varios países sobre las variables estudiadas permite evidenciar el modelo que se muestra en la figura 4. El valor en los vínculos es el resultado obtenido en cada variable de las dimensiones estudiadas. El orden es aleatorio no ordenado por los valores obtenidos.

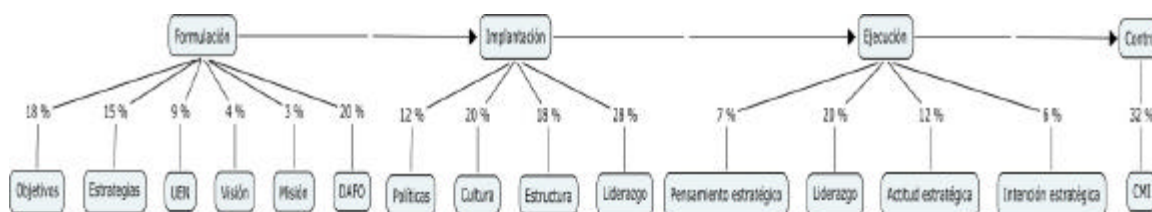


Figura 4. Modelo de dirección estratégica resultante de los criterios de los investigadores.

Conclusiones

A pesar de que la dirección estratégica es un campo teórico de investigación joven los resultados muestran una creciente producción científica sobre el mismo que lo convierten en una disciplina científica multi, inter y transdisciplinaria favoreciendo que en el futuro sea la base conceptual para integrar enfoques.

Los temas en los que existe mayor consenso sobre los elementos de la perspectiva teórica de la dirección estratégica en la comunidad científica encuestada son: (1) la existencia de un cuerpo teórico sólido sobre la teoría de la dirección estratégica (81.6 % de consenso), (2) la no existencia de un modelo que pueda ser aplicable universalmente a cualquier organización (75.5 % de consenso), (3) existencia de un predominio de la atención en las investigaciones de la fase de formulación de la estrategia (75.5 %), (4) la existencia de falta de atención en las investigaciones a la fase de implementación de la estrategia (67.3 %) y la falta de atención de las investigaciones a la fase de ejecución de la estrategia (71.4 %).

Los elementos principales de la fase de formulación de la estrategia, según los investigadores encuestados, son: el análisis DAFO. En este caso es el reflejo del desarrollo histórico de la dirección estratégica en el campo empresarial iniciada por la obra de Philip Selznick en 1957 (Selznick, 1957) y continuado luego por los autores (Learnes, Christensen, Andrews, & Guth, 1969) y otros que dieron origen a la escuela de planificación estratégica. Los otros elementos más importantes en esta fase fueron la formulación de los objetivos y las estrategias.

Las variables que más influyen en la efectividad de la implementación de la estrategia son: el liderazgo, la cultura y la estructura organizacional.

Las variables que más influyen en la efectividad de la ejecución de la dirección estratégica son: el liderazgo y la actitud estratégica.

Las variables que los investigadores rechazaron a tomar partido fueron: la existencia de consenso sobre la definición del concepto estrategia, la tendencia a la generación de modelos como la vía más adecuada para la formulación de la estrategia, la existencia de suficientes técnicas para la implementación de estrategia y la dirección de la relación entre cultura y estructura con la estrategia.

A través del análisis clúster se evidenció la existencia de tres escuelas o enfoques virtuales de investigación en dirección estratégica: (1) escuela centrada en el estudio de la fase de formulación de la estrategia; (2) escuela centrada en el estudio de las variables para la implementación de la estrategia y (3) escuela centrada en los elementos poco atendidos en las investigaciones.

El criterio de los expertos permitió graficar un modelo con el nivel de consenso de cada paso del mismo en relación con la fase a la cual pertenece.

Bibliografía

1. Atherton, M. D. (1993). STRATEGY IMPLEMENTATION: CLOSING THE MANAGEMENT GAP. *Industrial Management*, 35(5), 1.
2. Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.
3. Austin, B. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *The Academy of Management Executive*, 8(3), p:109.
4. Beaudan, E. (2001). the failure of strategy. *Ivey Business Journal*, 65(3), 64.
5. Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), p:29.
6. BOYD, B. K., GOVE, S., & HITT, M. A. (2005). CONSTRUCT MEASUREMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH: ILLUSION OR REALITY? *Strategic Management Journal*, 26(12), pp: 239–257.
7. Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management*, 5(000002), p:219.
8. Channon, D. F. (2005). Balanced scorecard. *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, 1-14.
9. Chong, J. K. S., & Vitton, J. J. (1992). Strategy implementation pedagogy: A survey of AACSB-accredited business schools. *Journal of Education for Business*
10. *Journal of Education for Business J1 - Journal of Education for Business*, 68(2), 115.
11. Cuervo García, A. (1995). La Dirección Estratégica de la Empresa. In *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno* (pp. pp.51-69). Madrid: Civitas.
12. DAVID, J. K. J., & SHOOK, C. L. (1996). THE APPLICATION OF CLUSTER ANALYSIS IN STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH: AN ANALYSIS AND CRITIQUE. *Strategic Management Journal*, 17(6), p:441.
13. Dobni, B. (2003). Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, 46(2), 43.
14. Eisenstat, R. A. (1993). Implementing strategy: Developing a partnership for change. *Planning Review*
15. *Planning Review J1 - Planning Review*, 21(5), 33.
16. Ferriol Sánchez, F. (2000). Valoración crítica de la introducción de la dirección por objetivos y la planificación estratégica. *Folletos Gerenciales*.
17. Ferriol Sánchez, F. (2004). ESTADO ACTUAL DE LA INTRODUCCIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. APROXIMACIÓN A SUS PRINCIPALES PROBLEMAS EN LOS OACE Y GOBIERNOS PROVINCIALES. *Folletos Gerenciales*.
18. Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Analysis of strategy formulation and implementation at... *Management Decision*, 33(10), 4.
19. Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
20. Freedman, M. (2003). THE GENIUS IS IN THE IMPLEMENTATION. *Journal of Business Strategy*, 24(2), 26.
21. Gandarilla Bermejo, A., & Ferriol Sánchez, F. (2002). LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN
22. CENTRAL DEL ESTADO: PRINCIPALES DEFICIENCIAS E INSUFICIENCIAS QUE PERSISTEN. *Folletos Gerenciales*.
23. Gandarilla Bermejo, A., & Ferriol Sánchez, F. (2003). PRINCIPALES DEFICIENCIAS E INSUFICIENCIAS QUE PERSISTEN EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS EN LOS TERRITORIOS. *Folletos Gerenciales*.
24. García, G., & Rosés, J. (2005). *Razonamiento Cualitativo Diferencial. Una metodología matemática para el estudio de fenómenos de mecánica social*: Codima.

25. Gibbons, P. (2001). Managing Strategy Implementation (Book). *Irish Journal of Management*, 22(1), 213.
26. Guerras, L. Á., & López, E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4 ed.). Madrid: Tomsom Civitas.
27. Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217.
28. Hernández Torres, M., & García Gómez, J. (2002). INTEGRACION ESTRATEGICA: LA EXPERIENCIA DE ASTICAR. *Folletos Gerenciales*.
29. HITT, M. A., Freeman, R., & Harrison, J. S. (2001). *Handbook of Strategic Management*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
30. HREBINIAK, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
31. Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (2001). Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research. *Blackwell Handbook of Strategic Management*, 602-626.
32. Inamdar, S. N., Kaplan, R. S., Jones, M. L. H., & Menitoff, R. (2000). The Balanced Scorecard: A Strategic Management System for Multi-Sector Collaboration and Strategy Implementation. *Quality Management in Health Care*
33. *Quality Management in Health Care J1 - Quality Management in Health Care*, 8(4), 21.
34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Cuadro de Mando Integral (The balanced scorecard)*. España: Gestión 2000.com.
35. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. España: Gestión 2000.com.
36. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
37. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en recursos tangibles*. España: Gestión 2000.com.
38. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). THE OFFICE OF STRATEGY MANAGEMENT. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
39. Lane, N. (2005). Strategy implementation: the implications of a gender perspective for change management. *Journal of Strategic Marketing*, 13(2), 117-131.
40. Learnes, E. P., Christensen, R. C., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: text and cases* (3 ed.). Homewood: Irwin.
41. López Viñegla, A. (2003). *Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro de Mando Integral como complemento del Balanced Scorecard*. (2003 ed. Vol. 1). Madrid, España.: Gráficas ORMAG.
42. Lorange, P. (1998). Strategy Implementation: the New Realities. *Long Range Planning*, 31(1), 18-29.
43. MINTZBERG, H. (1987). THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY. *California Management Review*, 30(1), p:11.
44. Mintzberg, H. (1993). The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36(1), p:32.
45. Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. *Harvard Business Review*, 4 - 18.
46. Mitchell, D. (2004). Strategy implementation gets another building block. *Journal of Business Strategy*, 25(5), 65-66.
47. Portuondo, Á. L. (2001). Comentarios sobre la tarjeta de datos balanceada y su relación con la dirección estratégica y la dirección por objetivos. *Folletos Gerenciales*.
48. Portuondo Vélez, A. L., Codina Jiménez, A., Díaz Llorca, C., Hernández Torres, M., Ronda Pupo, G. A., Alfonso Lobaina, D., et al. (2008). *ANÁLISIS DEL TRABAJO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA APLICACIÓN Y GENERALIZACIÓN EN EL PAÍS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN VALORES. 1986 – 2008*. La Habana: Ministerio Educación Superior.
49. Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic Implementation as a Core Competency. *Journal of Management Research* (09725814), 7(1), 3-17.

50. Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301-310.
51. Rho, B.-H., Park, K., & Yong-Mok Yu, K. (2001). An international comparison of the effect of manufacturing strategy-implementation gap on business performance. *International Journal of Production Economics*, 70(1), 89-97.
52. Ronda Pupo, G. (2002). La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. *Folletos gerenciales*, Año IV(No. 7).
53. Ronda Pupo, G. (2003). *Modelo de dirección estratégica para organizaciones de Seguridad y Protección en el contexto cubano*. Unpublished Tesis en Opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas., ISPJAE, La Habana.
54. Ronda Pupo, G. (2008a). BASE INTELECTUAL DE LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN CUBA: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE FOLLETOS GERENCIALES, 1997-2007. *Ciencias de la Información*, En edición.
55. Ronda Pupo, G. (2008b). Empleo del Análisis de Redes Sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003. *Revista REDES, Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 14(9), pp: 1-23.
56. Sánchez, F. F. (2005). ESTADO ACTUAL DE LA INTRODUCCIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. APROXIMACIÓN A SUS PRINCIPALES PROBLEMAS EN LOS OACE Y GOBIERNOS PROVINCIALES. *Folletos Gerenciales*, p: 46.
57. Sánchez., F. F. (2000). VALORACIÓN CRÍTICA DE LA INTRODUCCIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. *Folletos Gerenciales*, p: 37.
58. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*: Row Peterson.
59. Springer, C. G. (2005). Keys to Strategy Implementation. *PA Times*, 28(9), 9.
60. Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 31(3), 27.
61. SYSTAT Software, I. (2008). SYSTAT 12 for Windows Versión 12.00.08 (Version 12.00.08). New York.
62. Umapathy, K. (2006). Business Process Management Systems: Strategy and Implementation. *Information Technology & People*, 19(2), 188-189.
63. Wu, W.-Y., Chou, C. H., & Wu, Y.-J. (2004). A study of strategy implementation as expressed through Sun Tzu's principles of war. *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), 396-408.

Anexo 1

Listado de investigadores seleccionados para la investigación.

Nro	Experto	Grado científico	País	Filiación
1	Alexis Codina Jiménez	Dr.C	Cuba	Universidad de La Habana
2	Alfonso Vargas Sánchez	Dr.C	España	Universidad de Huelvas
3	Álvaro Cuervo García	Dr.C	España	Universidad Complutense de Madrid
4	Ángel Gandarilla Bermejo	M.Sc	Cuba	Universidad de Granma
5	Alfonso López Viñeglas	Dr.C	España	Universidad de Zaragoza
6	Ángel Luis Portuondo Vélez	Dr.C	Cuba	ISPJAE, Cuba
7	Alberto Fernández Terricabras	Dr.C	España	CEDE
8	Antonio Iglesias Morell	Dr.C	Cuba	Universidad de La Habana
9	Antonio Montero Navarro	Dr.C	España	Universidad Rey Juan Carlos
10	Antonio Ruiz Molina	Dr.C	España	Universidad de Málaga
11	Bruce Kogut	Dr.C	EEUU	Universidad de Columbia
12	Carlos Díaz Llorca	Dr.Cs	Cuba	Universidad de La Habana
13	Carmen de Pablos Heredero	Dr.C	España	Universidad Rey Juan Carlos
14	Cristóbal Rocha Casanueva	Dr.C	España	Universidad de Sevilla
15	Daniel Alfonso Lobaina	Dr.C	Cuba	CUJAE
16	Alfonso López Viñeglas	Dr.C	España	Universidad de Zaragoza
17	Eduardo Bueno Campos	Dr.C	España	Universidad Autónoma de Madrid
18	Edwin Aguirre D'Lazaro	Dr.C	Cuba	CIMEX
19	Emilio Huerta Arribas	Dr.C	España	Universidad Pública de Navarra
20	Enrique Marañón Rodríguez	Dr.C	Cuba	Centro Universitario Las Tunas
21	Enrique Nadales	Dr.C	España	Universidad de Málaga
22	Fermín Ferriol Sánchez	M.Sc	Cuba	Mes
23	Fermín O. Rodríguez González	Dr.C	Cuba	TEC Monterrey
24	Francisco Lamolla Orno	Dr.C	España	ESADE
25	Heriberto Bauzá Vázquez	Dr.C	Cuba	Centro Universitario Las Tunas
26	Hilary Becker	Dr.C	Canadá	SPROT Scholl of Business Canada
27	Hong Zhu	Dr.C	EEUU	HBS
28	Humberto Blanco Rosales	Dr.C	Cuba	CEEC
29	Ilana Díaz Fernández	Dr.C	Cuba	Universidad de la Habana
30	Isabel María Abat Guerrero	Dr.C	España	Universidad de Málaga
31	José Antonio Jiménez Quintero	Dr.C	España	Universidad de Málaga
32	José Emilio Navas López	Dr.C	España	Universidad Complutense de Madrid
33	José Luis Almuiña	Dr.C	Cuba	CEPES

Nro	Experto	Grado científico	País	Filiación
34	José Luiz Lizcano	Dr.C	España	Universidad Autónoma de Madrid
35	José María Gómez Gras	Dr.C	España	Universidad Miguel Hernández de Elche
36	José Rodrigo Ricardo	MSc	Cuba	Universidad de Holguín, Cuba
38	Josefa García Mestranza	Dr.C	España	Universidad de Málaga
39	Juan Manuel de la Fuente Sabaté	Dr.C	España	Universidad de Burgos
40	Juan Ventura Victoria	Dr.C	España	Universidad de Oviedo
41	Lourdes Canós Darós	Dr.C	España	España
42	Lucio Fuentesláz Lamata	Dr.C	España	Universidad de Zaragoza
43	Luis Ángel Guerras Martín	Dr.C	España	Universidad Rey Juan Carlos
44	Luis Mario Mata Lazo	M.Sc	México	TEC Monterrey México
45	Matha Ferrer Castañedo	Dr.C	Cuba	Universidad de La Habana
46	Orlando Gutiérrez Castillo	Dr.C	Cuba	CEEC
47	Pablo Muñoz Gallego	Dr.C	España	Universidad de Salamanca
48	Roberto Salazar Gusmán	Dr.C	Perú	Universidad de Lima
49	Saida Arroyo	Dr.C	España	Universidad de Málaga
50	Scott Venezia Corral	DrC	México	México
51	Yudith Gadarza	Dr.C	Cuba	CEPES