O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / **Scientific e-journal of Human Sciences** /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Carlos Zavarce (2013). **STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?**
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 9) 21- 32

STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?

Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?



Dr. Carlos Zavarce
Doctor en Ciencias Sociales (UCV), Estudios Postdoctorales concluidos (CIPOST-UCV y UNEFA). Coordinador del Centro de Investigaciones Gerenciales de FaCES UCV, **Profesor Titular**, Docente e Investigador adscrito al Área de Postgrado en Ciencias Administrativas, al Doctorado en Ciencias Sociales y al Doctorado en Gestión de Investigación y Desarrollo mail: ucvpca@yahoo.com

REVISTA arbitrada, indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:

LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM /EBSCO Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsdl.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Universitè de Caen Basse-Normandie SICD-Rèseau des Bibliothéques de L'Universitè / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institutè National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO /www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www. /phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo./ www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity / / Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text /Open Access
www.revistaorbis.org.ve / revistaorbis@gmail.com

RESUMEN
Toda Industria, sector u organización contiene un modelo acerca de su propio funcionamiento. Un modelo es un intento de representación de la realidad y su formulación permite descubrir un marco conceptual de referencia que es el organizador de dicho modelo. Los Modelos clásicos de Gerencia Estratégica, en general han tenido como paradigma subyacente el de la simplicidad, como consecuencia han presentado el Proceso Estratégico como un instrumento para alcanzar objetivos bajo normas de eficiencia y rentabilidad.Las faces fundamentales de un proceso estratégico bajo esta óptica impregnada por el determinismo, supone causalidad lineal entre objetivos y acciones para alcanzarlos. Esta concepción simplista de los Modelos de Planificación y Gerencia Estratégica conducen a una visón empobrecida de la realidad del estratega, que a nuestra manera de ver forman parte de los ingredientes que hacen que hoy, el funcionamiento de una organización y las estrategias basadas en ello sean inadecuados, produciendo los efectos que están a la vista: poca capacidad organizacional para la adaptación, la regulación y el control. En este artículo tomamos distancia de estos marcos de referencia simplistas y hemos decidido elegir orientaciones basadas en el paradigma de la Cibernética Organizacional y de la Complejidad, fundamentado en la existencia de los dominios y categorías fundamentales para la formulación una propuesta que permita alinear la estrategia con la organización.
PALABRAS CLAVE: Estrategia, Alineación, Propósitos, Capacidades, Relaciones

DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5161020

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Carlos Zavarce (2013). **STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?**
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 9) 21- 32

ABSTRACT
Every industry, sector or organization has a model on its own functioning. A model is an attempt to represent reality and formulation reveals a conceptual framework which is the organizer of this model. Classical models of Strategic Management in general have had as the underlying paradigm of simplicity, therefore presented the strategic process as an instrument to achieve goals under standards of efficiency and profitability. The fundamental faces a strategic process in this light impregnated by determinism implies linear causality between objectives and actions to achieve them. This simplistic models of Planning and Strategic Management lead to impoverished vision of reality quarterback, which in our view are part of the ingredients that make today, the operation of an organization and strategies based on it are inadequate, producing effects that are obvious: low organizational capacity for adaptation, regulation and control. In this article we take away from these frameworks have decided to choose simplistic and guidance based on the paradigm of Organizational Cybernetics and Complexity, based on the existence of fundamental domains and categories to formulate a proposal to align strategy with organization.
Keywords: Strategy, Alignment, Purpose, Capabilities, Relationships

INTRODUCCIÓN

El gerente en su rol de estratega es una suerte de arquitecto y por ende constructor de la estrategia de la organización. La Estrategia no sólo hay que concebirla, formularla y construirla. Es necesario alinear la organización con la estrategia. Evidencias empíricas y registradas dan cuenta que muchas organizaciones sean estas públicas o privadas, tienen dificultades a la hora de ejecutar sus estrategias.

Informes como el presentado por la Revista Fortune Junio 2009, titulado "WhyCEO's Fail", indican que entre otras causas, 60% de organizaciones no vinculan los presupuestos a la estrategia, 95% de los colaboradores no entienden la estrategia, 85% de los equipos directivos pasan menos de una hora al mes discutiendo sobre la estrategia, 70% de organizaciones no vinculan los incentivos de los mandos intermedios a la estrategia, que menos del 10% de las estrategias formuladas se implantan de manera efectiva. Esto supone que en la mayoría de las organizaciones, la Estrategia de la Organización se mantiene en un "alto nivel" distante de las acciones del día a día.

Sin duda que hay muchos obstáculos que hacen que una estrategia excelente no se transforme siempre en resultados excelentes, entre los cuales podemos destacar como lo sugiere el estudio en referencia, que los líderes no se involucran directamente a la hora de gestionar la estrategia, o que la estrategia no está descrita de manera comprensible para los empleados, y hasta el hecho de que no se comunica la estrategia a todos en la organización**.**

Pero lo que sí es cierto, es que para que la gestión de la estrategia forme parte del día a día en las organizaciones, esta debe en su conjunto

(departamentos, divisiones y áreas de soporte de la organización) estar alineadas con la Estrategia.

En consecuencia es imprescindible una suerte de "Andamiaje" que permita **traducir** el Direccionamiento Estratégico de la organización en términos operativos, y esto supone **alinear** la organización con el Direccionamiento Estratégico, vale decir contar con una estructura organizacional que permitaavanzar en la consecución de la estrategia.

Los modelos tradicionales de gerencia estratégica, impregnados en el paradigma de la simplicidad, hoy se muestran agotados para dar cuenta de un proceso signado por la dinamicidad y complejidad que imponen los tiempos actuales.

PLATAFORMA CONCEPTUAL PREVALECIENTE

A los efectos de una mejor comprensión del debate propuesto, habría que llamar la atención del lector, de que al revisar de manera documental, los diferentes modelos y perspectivas que marcan el debate sobre la Gerencia Estratégica en la literatura impresa y digital perteneciente a este particular campo del saber, dan cuenta en general que la formulación, implementación y evaluación de la estrategia en una organización, es un proceso lineal que implica en primer lugar pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática, explorar y explicar posibilidades y analizar ventajas y desventajas, para proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro.

A continuación se describen las fases típicas del proceso de Gerencia (figura 1):

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Carlos Zavarce (2013). **STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?**
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 9) 21- 32

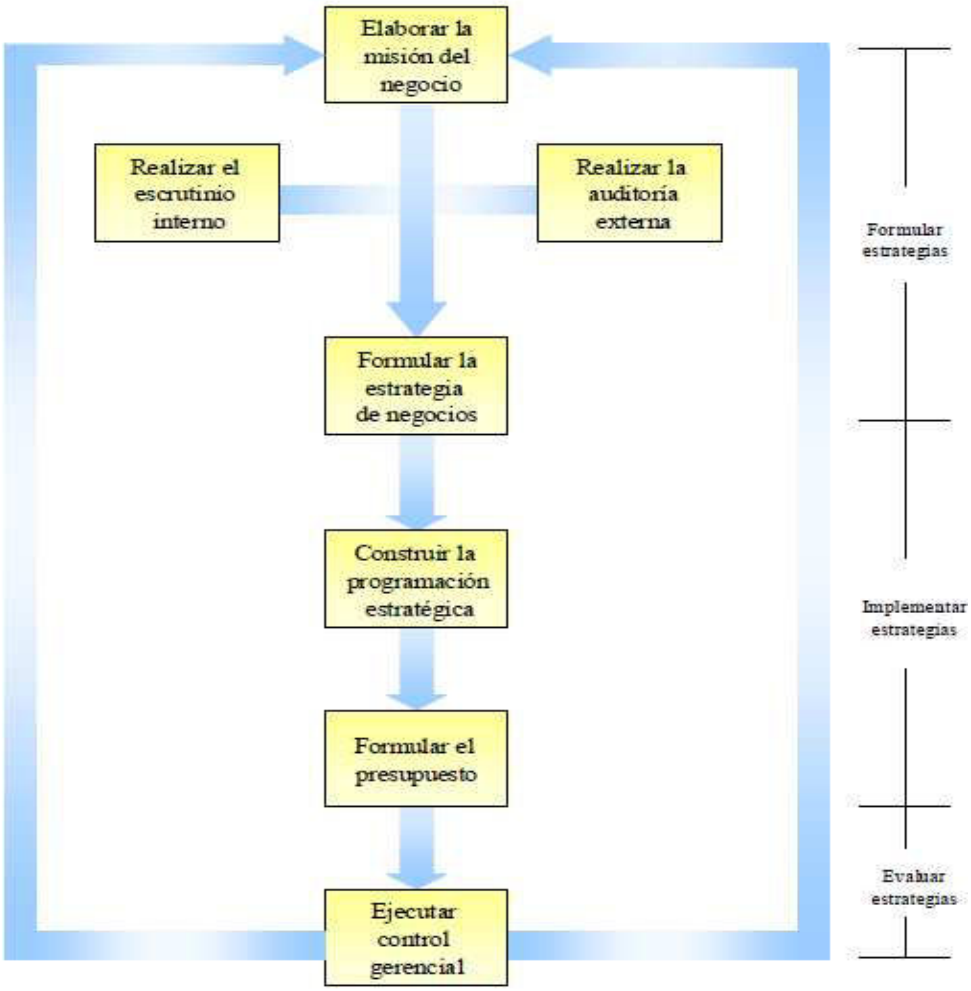


Figura 1. **Proceso de Gerencia Estratégica**.
Tomado de Hax, A., Majluf N. The strategy concept and process: A pragmatic approach, 1991. New Jersey: Prentice Hall. Adaptación.

1. Elaborar la misión del negocio: como paso inicial, la organización debe definir sus productos, mercados y alcance geográfico a los que piensa acceder.

En este punto también, se identifica las competencias únicas que posee la organización para competir en el negocio.

2. Realizar el escrutinio interno: comprende una identificación de los factores internos críticos para alcanzar una ventaja competitiva. Además, debe incluir una

evaluación completa de la posición competitiva de la firma. En este sentido, el modelo de la cadena de valor de Porter es de gran utilidad. La cadena de valor representa una forma cómo interactúan, con la finalidad de analizar las fuentes de ventaja competitiva. De aquí se pueden obtener las debilidades y fortalezas de la organización.

3. Realizar auditoría externa: incluye la identificación de los factores que contribuyen al atractivo de la industria. Se deben considerar proveedores, competidores, regulaciones gubernamentales, la comunidad, los clientes, etc., es decir, todas las fuerzas que presionan sobre la organización. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, ayuda en la identificación de estas presiones. El resultado de la auditoría externa es la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el medio a la firma.

4. Formular las estrategias de negocios: implica el análisis y la selección de estrategias. Se pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de mejor manera su misión y sus objetivos.

Con los insumos de la misión y los resultados arrojados por la auditoría externa e interna, en este punto se seleccionan las estrategias a seguir y los objetivos a alcanzar, para luego configurar un conjunto de programas amplios de acción multianuales.

5. Construir la programación estratégica: con las estrategias definidas y los objetivos establecidos, se definen programas de acción específicos que serán implementados por los niveles operacionales.

6. Formular el presupuesto: esta fase abarca la formulación estratégica de los fondos que se necesitarán para financiar los planes de acción.

7. Ejecutar control gerencial: se definen las medidas de rendimiento para evaluar los resultados y tomar las acciones preventivas o correctivas del caso.

Algunos autores advierten que proceso de planificación estratégica no siempre puede verse claramente dividido en estas etapas. Generalmente, hay una revisión continua del proceso entre los distintos niveles organizacionales. Es de hacer notar, que a su vez existen una serie de factores que determinan la formalidad con la cual se cumple este proceso de planificación. Entre las variables que se pueden tomar en consideración están el tamaño de la firma, el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planificación.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Carlos Zavarce (2013). **STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?**
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 9) 21- 32

En consecuencia es un proceso que debe ser soportado por el uso deuna cierta batería de técnicas y herramientas, las cuales se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, ejemplo de ello, las referidas a la fase de formulación de a estrategia, las cuales se muestran en la FiguraNro. 2.

<table>
<tr><td colspan="5">Etapa 1: Etapa de los insumos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)</td><td>Matriz del perfil competitivo</td><td colspan="2">Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)</td></tr>
<tr><td colspan="5">Etapa 2: Etapa de la adecuación</td></tr>
<tr><td>Matriz de las Amenazas-Oportunidades Debilidades-Fortalezas (DOFA)</td><td>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEEA)</td><td>Matriz del Boston ConsultingGroup (BCG)</td><td>Matriz Interna-Externa (IE)</td><td>Matriz de la Gran Estrategia</td></tr>
<tr><td colspan="5">Etapa 3: Etapa de la decisión</td></tr>
<tr><td colspan="5">Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)</td></tr>
</table>

Figura 2. Marco analítico para formular estrategias
Tomado de Dave Freed, Gerencia y Administración Estratégica, 2004.: Mac Graw Hill.

En su primera etapa denominada de los insumos, el marco de la formulación de la estrategia estaría compuesto por una evaluación de los factores externos **(**EFE**)**, una evaluación de los factores internos (EFI) y la evolución del perfil competitivo de la organización. Esta etapa resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

Para la evaluación de factores externos, Dave (2004) establece que en primer lugar se deben escoger las variables ambientales claves, resumidas en cinco categorías principales, a saber: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; y, fuerzas competitivas, dando lugar al establecimiento de las amenazas y oportunidades y permiten establecer predicciones sobre las tendencias y eventos futuros.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Carlos Zavarce (2013). **STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?**
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 9) 21- 32

La segunda etapa corresponde a la de la adecuación, o comparativa, que se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas empleadas en esta etapa incluyen uso de diferentes instrumentos de análisis estratégico, tales como la matriz de las amenazas-oportunidades, debilidades-fuerzas (DOFA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de gran estrategia.

La tercera etapa del proceso de formulación de estrategia corresponde a la etapa decisoria, cuya finalidad es la de "sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas".

Ahora bien, del análisis hermenéutico realizado a dicho debate, fue posible determinar que el mismo no incorpora elementos asociados al como ejecutar las estrategias previamente formuladas. En consecuencia las orientaciones centrales se enfocan en lo que podemos denominar la dimensión de los deseos y aspiraciones del estratega, vale decir, el dominio de los propósitos organizacionales.

No obstante, existen otras dimensiones en el proceso estratégico que deben ser develadas.Más allá del dominio de los propósitos, ene el proceso estratégico está presente el dominio de las capacidades existentes para poner en ejecución las estrategias formuladas y el de las relaciones entre sus integrantes, las cuales coadyuvan u obstaculizan la implementación exitosa de la estrategias. En la figura No.3, se observa el sistema de relación entre los dominios esgrimidos por el autor.

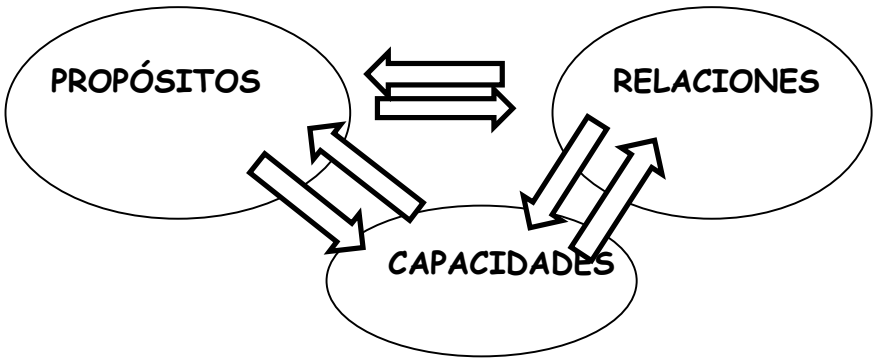


FIGURA No. 3. Dominios que emergen del Análisis Hermenéutico al debate actual de la Gerencia Estratégica.
Fuente Elaboración propia del autor

Tal como se ilustra en la Figura No.3 estos dominios al estar constituidos por distintas categorías son disyuntos, es decir que no hay intersección entre ellos. Esto no inhibe la presencia de relaciones de mutua causalidad entre ellos, que determinan la dinámica interna del sector.

En el dominio de los propósitos se incluyen las categorías centrales que aluden a la finalidad última de todo ejercicio de dirección estratégica, las cuales suponen políticas y metas que orientan la acción y dan cohesión e identidad a toda organización. Estas son: Visión Estratégica, Misión y Objetivos Estratégicos.

Si bien los propósitos son concebidos por los individuos, debe tenerse en cuenta que esta dominio apunta al aspecto racional de la organización y por tanto refleja los deseos y aspiraciones de quienes tienes la responsabilidad de conducirla exitosamente.

El dominio de las capacidades agrupa las categorías que determinan recursos existentes de cualquier clase. Aquí se enfatizan las estructuras, los procesos y as tecnologías presentes. Este dominio establece los modos de funcionamiento y criterios que determinan la elección de cursos de acción. Es por ello que este dominio indica “el que tan preparado se está para” y no simplemente los recursos materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la organización. Adicionalmente se incluyen explícitamente las categorías asociadas la talento humano como los valores y creencias asociadas a la cultura organizacional.

El dominio de las relaciones refiere a las categorías que apuntan a las personas y que determinan a existencia de conflictos que se resuelven a través de las relaciones de poder. Allí se incluyen categorías tales como Poder y Conflicto. Ideologías, Relaciones con el entorno.

Demás está decir la importancia que representa para un estratega la lógica que en materia de Análisis se desprende de esta aproximación categorial, dado que sirve para “leer” ciertos fenómenos propios de toda organización y que de otro modo aparecerían como incoherentes y dispersos, pero que en realidad determinan el orden instituido en la misma.

Orden instituido, que el estratega como elemento integrador de cada uno de los dominios establecidos, debe considerar a la hora de intentar alinear la estrategia con la organización que la pondrá en movimiento. La figura n° 4, se incorpora el orden instituido.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Carlos Zavarce (2013). **STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?**
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 9) 21- 32

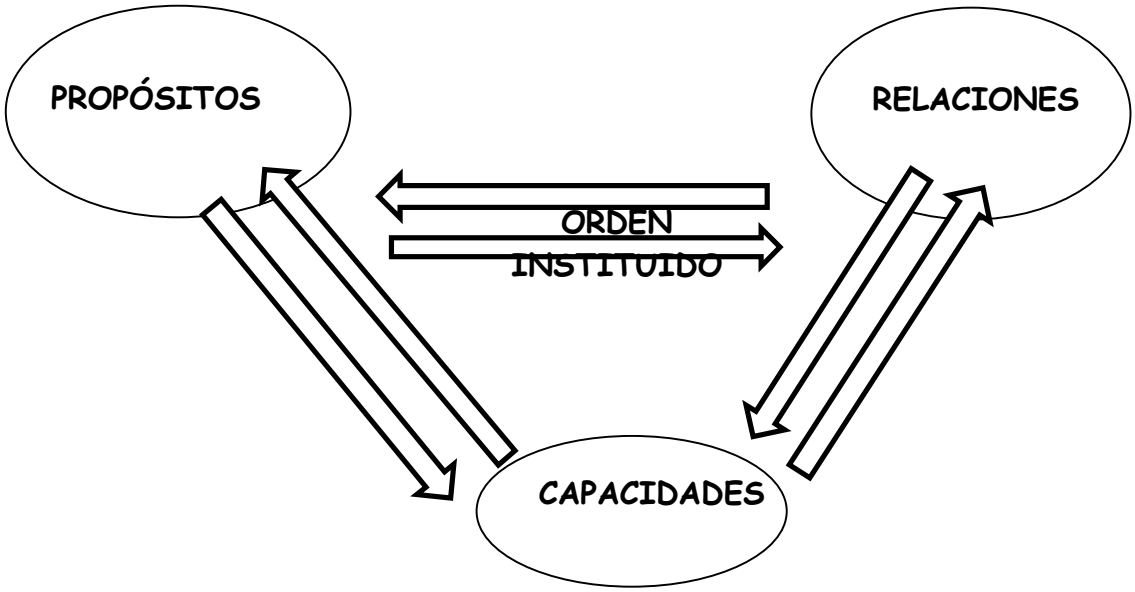


FIGURA No.4.Dominios integrados por el orden instituido.
Fuente, Elaboración propia del autor

Interesa ahora llamar la atención sobre las articulaciones necesarias entre esos dominios. Cuando se trata de enlazar propósitos, con personas, con recursos (que por cierto no son infinitos) para poder lograr cohesión entre las partes y buscar eficacia y eficiencia en la ejecución de la estrategia dentro de una organización, la categoría que permite tal articulación es la "información", entendida como aquella que habilita procesos que permiten el "Cambio de Estado" por parte de los integrantes de la organización, de aptitudes cognitivas necesarias para utilizar las capacidades existentes en post de la búsqueda de los propósitos con el menor grado de conflictos, antagonismos o confrontación .

Sin duda que todo esto nos remite a un orden determinado que permita la mejor utilización de las capacidades existentes, para el logro de los propósitos establecidos, con un mínimo de confrontación entre los actores.

COMO ALINEAR LA ESTRATEGIA CON LA ORGANIZACIÓN?

Como actor que concibe la estrategia, el gerente en su rol de estratega, debe establecer las brechas existentes entre el plano de los propósitos (Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos, Estrategia), el plano de las capacidades (Estructura Organizativa, Recursos Materiales, Tecnológicos y Financieros, Talento Humano), y el plano de las relaciones (interés y conflictos), es decir precisar si la organización actual es aquella que se requiere para transitar hacia el cumplimiento del Direccionamiento Estratégico.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Carlos Zavarce (2013). **STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?**
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 9) 21- 32

En su calidad de constructor de la Estrategia continuamente debe repensar si las capacidades instaladas en la organización actual y los actores o fuerzas que están en el mismo campo de acción, le permitirán "acertar en el blanco", de lo contrario debe diseñar y promover la transformación estratégica organizacional, que le permita contar no sólo con una organización que pueda acompañar el despliegue exitoso de la estrategia, si no identificar los actores involucrados y la probable dirección de los grupos de interés en juego.

La figura No.5 ilustra la lógica que subyace en la noción de Arquitectura Estratégica:



Figura Nro. 5. Arquitectura Estratégica: Propósitos + Capacidades + Relaciones.
Fuente: Elaboración Propia del Autor

Ahora bien, y en el entendido que la estrategia se ejecuta en una compleja dinámica que permea los dominios antes descritos, en relación a cada uno de ellos se deben garantizar la documentación que contemple lo siguiente:

Dominio de los Propósitos:

- Declaraciones documentadas del direccionamiento estratégico de la Organización que contemple el alcance del mismo, es decir Visión, Misión, Objetivos Estratégicos.
  - Política Organizativas
  - Estructura organizacional con indicación de funciones y responsables.

Dominio de las Capacidades:

- Infraestructura instalada
- Mapa de los procesos
- Identificación de actividades por procesos.
- Resultados del proceso.
- Procedimientos documentados.
- Mecanismos de Medición, análisis y del proceso y de sus resultados.
- Control de desviaciones.

Dominio de las Relaciones:

- Recursos humanos disponibles vs requeridos.
- Plan de Carrera y Motivación del personal.
- Infraestructuras y ambiente de trabajo.
- Auditorías internas.
- Malla de relaciones existentes y necesarias entre los actores del Sistema al cual la organización pertenece
- Identificación de actores y/o grupos de interés que despliegan actividades asociadas a la organización y que deben ser objeto registro y monitoreo permanente por parte de las autoridades.

Consideraciones Finales

Dentro de esta perspectiva podemos decir que el Direccionamiento Estratégico, en sí mismo, no es un fin sino tan sólo un medio que permite a la organización ejercer de manera protagónica la realización de las acciones que le conduzcan hacia el futuro deseado. Dicho de otra manera, no es el final de un compromiso, sino el principio del mismo.

En consecuencia toda propuesta de Alineación Estratégica debe ser, formulada, revisada y aprobada por las autoridades de la organización como parte del Direccionamiento estratégico de la misma como parte de un compromiso que se concreta con las subsiguientes fases de divulgación, implementación, control y ajustes, que permitirán demostrar, por una parte, su adecuación y, por la otra, su capacidad de ajustarse a las especificidades de la organización.

En síntesis, esta propuesta de como alinear la estrategia con la organización responde básicamente a una actitud fundamentada en que el futuro,

que deseamos o creemos merecer, la construimos a partir del presente y de nuestras capacidades existentes, atentos a los factores de poder y conflicto siempre presentes a través actores y de diferentes grupos de interés.

En consecuencia y ante esta aproximación conceptual, ratificamos la necesidad de fortalecer una cierta cultura estratégica en todo aquel asuma responsabilidades Gerenciales, como requisito indispensable para transformar la forma de direccionar y conducir una organización, de manera diametralmente opuesta a las practicas gerenciales que hemos heredado del pasado.

REFERENCIAS

Blanco E. y Francés, A: Estrategia para empresas. 2007, Caracas: Ediciones IESA.

David, F.: *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). 2008, México: Pearson Educación.

Domínguez R., C. : Ejecución estratégica en 6 pasos. 2011, *Revista Gerente (*278), 72-74.

Goodtein, L, Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. :*Planeación estratégica aplicada*. 1998, Bogotá: McGraw-Hill.

Hax, A., Majluf N:. The strategy concept and process: A pragmatic approach, 1991,New Jersey: Prentice Hall.

Hill, C. W. L. y Jones G. R.: *Administración estratégica* (8ª ed.). (N. Martínez, Trad.). 2009, México: McGraw-Hill.

Horváth&Partners :*Dominar el cuadro de mando integral*. Manual práctico basado en más de 100 experiencias.2003, [España]. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S. y Norton D. P.: *El cuadro de mando integral*. Thebalancedscorecard. (A. Santapau, Trad.).2002, [España]. Barcelona: Gestión 2000.

Revista Fortune Junio 2009, “WhyCEO’sFail”.