



Agosto 2011

## ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Prof. Instructor Ing. Alexei Pérez Velázquez

Prof .Instructor. Lic. Osvaldo Guillermo Muir Batista

[aperezv@vru.uho.edu.cu](mailto:aperezv@vru.uho.edu.cu)

Centro Universitario Municipal, Filial Universitaria Municipal

“Martha Ramos Mojarrieta”

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Pérez Velázquez y Muir Batista:** *Elementos fundamentales de la implementación estratégica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, agosto 2011.

[www.eumed.net/rev/ccss/13/](http://www.eumed.net/rev/ccss/13/)

---

### RESUMEN

La fase de ejecución de los cambios que concepción a través de paradigma estratégico se fundamenta en la implementación de los rumbos estratégicos. Cada uno de los factores que sustenta el proceso presenta una categoría de excepcional para la interpretación de su forma de manifestarse en modo de limitante o potencial de realización del arte de la conducción de los actos de una organización. Se contempla como los elementos los métodos de

realización con la estructura de la organización, el liderazgo legitímese el cambio y la cultura de los actores de equipo.

**Palabras Claves:** implementación estratégica, métodos la implementación, cultura organizacional, liderazgo del cambioestratégico y estructura organizacional

## **DESARROLLO**

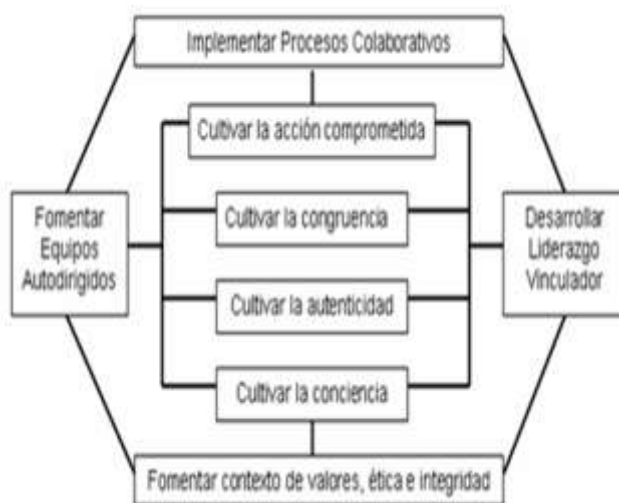
### **Métodos utilizados para la implementación estratégica**

Los métodos que han evolucionado parten de los referido al modelo de la Siete-S, elaborado por el grupos de consultores de *McKinsey & Co.* liderado por, Robert H. Waterman definen los factores claves para garantizar el cambio organizacional eficazmente. En su composición se resumen el rol que juegan la estrategia, la estructura, la metas súper ordinarias, las habilidades, los estilos, el personal y el sistema en conjunto. Se considera de relevante por la integración en modo de mayas y nodos la interrelación que posee cada una sobre las demás. Aún cuando la modelación expresaba la integración, se presenta la falta del poder explicativo de los estados acordes que se podrían definir para dictaminar si esta ejecutando la estrategia según lo formulado. En medida a los resultados obtenidos, crean bases para estudios que no ignoran el esquema del modelos de la Siete-S.

Esta fase se considera crítica por el rol que juega en el éxito empresarial por ser en la concepción del desarrollo de las organizaciones con la necesidad de la exhaustiva integración de cada uno de los factores incidentes. Los métodos puntualizan desde enfoques esencial el orientado al cumplimiento de lo racional y lógico donde pesan en mayor medida la variables tecnológicas y económicas que anteceden de los métodos de planificación estratégica en las se descuidan el segundo enfoque que se ejercen la implementación a través de las políticas crean cursos de acción como guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su papel es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión.

Los esquemas situados en la fase de implementación concentraban su ubicación en modo de integralidad para el cumplimiento de los objetivos finales que de antemano se definieron en la formulación pero que no puede partir de una idea estática por ser el entorno una de las variables incidentes en la ejecución de estrategia por sentido en la exposición en el excelente artículo **El arte de moldear la estrategia**<sup>1</sup> la definición del *artesano de estrategia*, quien inicie la implementación concentrado en los resultados expuesto en planes y no aprende de la dinámica de los procesos integrados. Los cuales de deben centrar no meta sino en los métodos de la implementación los cuales deben tener como principal meta la eficacia de la ejecución que se desplegará a través de *administración del cambio, administración de cultura y administración de estructura*<sup>2</sup>.

**Diagrama 1 Claves de un sólido proceso de cambio e implementación**



Se crea una estrecha relación entre la implementación estratégica y la gestión del cambio organizacional con enfoque estratégico en la cual es definido que la primera la que condiciona y determina la materialización de la segunda. El cambio

organizacional logrado con la llegada a los objetivos a través del cómo, que lo enmarcan la estrategia, devenida en el método de tránsito para eliminar la brecha estratégica.

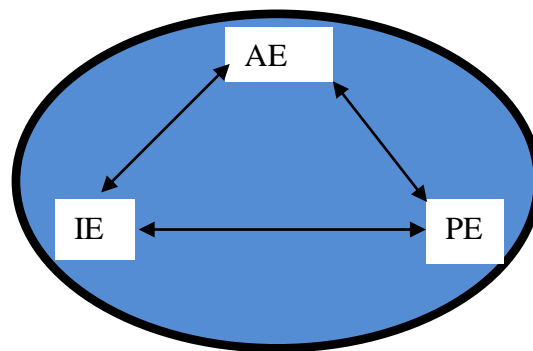
Cada aspecto formulado depende de factores incidentes para el efectivo cumplimiento a través de la estrategia como los principios fundamentales para una efectiva implementación con la ubicación en modo de triángulo cerrado las variables enmarcadas en la personalidad de los actores del procesos. Son elementales por la potencial de la actitud estratégica, (AE);

<sup>1</sup> Mintzbert, Henry.(1987). Harvard Business Review.

<sup>2</sup> Certon, Samuel C. y Peter, J Paul.(1997). Dirección Estratégica. Tercera edic. pág.121

Menguzzatto y Renau,(1993) ; la intención estratégica, (IE) y pensamiento estratégico, (PE). Las que se relaciona en modo factorial con criterios de valores binarios; (1 o 0), de la presencia de cada un elemento para estructurar la efectiva implementación de estrategia, (EIE) que se expresa en la ecuación:  $EIE = AE * IE * PE$ .

**Diagrama 2 Efectividad Implementación** <sup>3</sup>



La relevancia de la utilización de los métodos para implementación parte en la concepción y correcta adaptación a las condiciones que se encuentra los flujos internos de la organización sin particularizar en modo alguno su composición diga la integración de cada uno de niveles decisión apoyado en fuertes herramientas que permitan la ejecución bajo los indicadores de gestión.

Para determinar el modo y el método acorde para implementación no puede tener solo la base de criterios cualitativos sino que debe ser complementado por cuantitativos en integración conjunta. Se resalta por *Schonberger, "la flexibilidad es la habilidad para reaccionar a los cambios planeados, mientras que la agilidad es la habilidad para reaccionar a los cambios no planeados"*<sup>4</sup>. El cómo, debe contar en forma concluyente de relación flexibilidad, agilidad bajo los principios y políticas establecidas que no entre en contradicciones.

## **2. Elementos de Soporte de la Estrategia**

### **Cultura Organizacional**

Es la definición de carácter interno que se crea entre grupos de individuos que fundamenta el funcionamiento de la organización, a lo que: "A un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus

<sup>3</sup> IBIDEM 2, pág.28

<sup>4</sup> Torres Cabrera, Lucy. Urquiaga Rodríguez, Ana Julia. (2007). Fundamentos Teóricos Sobre Gestión de producción, pág3

*problemas de adaptación externa e integración interna , que hayan ejercido la suficiente influencia como para*

*ser consideradas válidas y , en consecuencia , ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir , pensar y sentir esos problemas.”*<sup>5</sup> Además que “ *La cultura puede definirse como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo*” <sup>6</sup>Es relevante en la fases de implementación de la estrategia que se tenga de manera directa la relación que se creara entre la cultura & estrategia por tener un carácter clave para asegurar el cambio estratégico. Y se sustenta bajo la dirección por valores, DpV se sustenta en los valores que coexisten en los planos internos de la organización en su dimensión social que deben ser compartidos y que son análisis en modelos de diseños estratégicos de cursos de acción presentar atención directa a este factor clave para el éxito.

En lo que define García y Dolan (1995) “... los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas...” *A lo que agrega LLorca,(2003) que: “... la DpV, es una estrategia a largo plazo, no se está cumpliendo y es el punto de partida para que esta y cualquier otra estrategia funcione. Esto no puede ser un programa, ni una cosa agregada, sino un determinante para agregar valor a la manera de cómo vive la organización...”* Su muestra representativa se evidencia por el poder reconocimiento entre cada uno de los integrantes que lo agrupan y sustentada en reconocimientos de símbolos, pensamientos y creencias que se comparten el grupo de individuos que son expuestos como una condición superior en los procesos de dirección.

### **Liderazgo del cambio estratégico**

La composición del liderazgo se materializa entre una efectiva selección de los objetivos a cumplir y la eficaz conducción de los procesos transformadores con la relación entre actitud, pensamiento y intencionalidad con carácter estratégico. El liderazgo trabaja en modo de

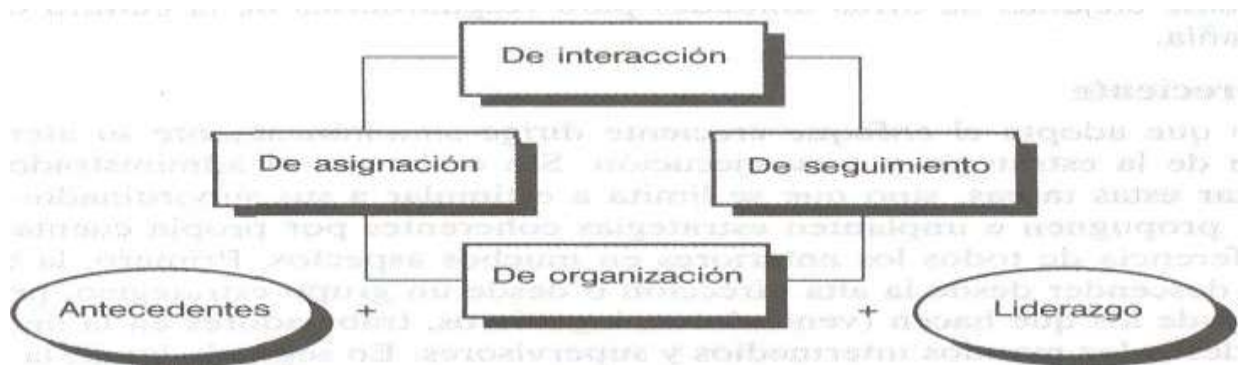
---

<sup>5</sup> Schein, Edgar H.(1987). La cultura empresarial y el liderazgo , pág. 25 y 26

<sup>6</sup> Ronda Pupo, Guillermo Armando. Marcané Laserra, José Ángel. (2004), DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA, pág.147

premisas y principios para que resulte efectivo en la demostración de las habilidades (Aptitudes) en los procesos de dirección y toma de decisiones para garantizar el compromiso de los involucrados.(Ver diagrama 1.5)

**Diagrama 3 Claves de un sólido proceso de cambio e implementación**



#### *Cuatro habilidades para la ejecución<sup>7</sup>*

Todo proceso orientado estratégicamente pretende pasar de ideas iniciales a la obtención de los resultados. Con este fin se propone formular, además de los objetivos orientados al frente externo, objetivos concretos que puedan medir la calidad de nuestra implementación. En este sentido es válida Goldsmith y Cloke, (2001).”y recoger el siguiente conjunto de objetivos para una eficaz implementación de la estrategia...” Es liderazgo elemento legítimo en el cambio que se formulan. Cada organización contará con un comportamiento de liderazgos bajos los criterios de estilos de dirección que recaban en prácticas de DEE en el poder del conocimiento , flexibilidad, adaptabilidad a las contingencias o situaciones enfrentadas, al trabajar directamente en las políticas de recompensas a los ejecutores y la estimación de las influencias del poder informal imperante en la organización que frena y obstaculizan el curso de acción.

#### **Estructura Organizacional**

Es el factor clave para sustentar los procesos de cambios que se desarrollan en una organización que Mintzberg, (1984) (...).*La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas...()*,

<sup>7</sup>Certon, Samuel C. y Peter, J Paul.(1997). Dirección Estratégica. Tercera edic. pag142

Es importante diferenciar que existe en una organización dos tipos de estructuras, la formal que se coincide con el diseño y conformación de las partes componentes que resulta en su organigrama, y la informal que se crea con las relaciones, intereses y afiliación entre los individuos que no necesariamente coinciden con la establecida. Además es destacable el aporte que realizó Alfred Chandler,(1962) al definir que la estructura es condicionada y determinada por la estrategia.

Son considerable los criterios de relación entre estrategia y estructura que particularizan la composición en estados para el diseño de la organización. Es la estructura la unidad lógica que sustenta el funcionamiento de los procesos internos a través de cada uno de las áreas que tributan conjuntamente a los objetivos trazados en modo de ejecución y control de los deberes que juegan cada una de las partes componentes. Aún de los esquemas determinísticos de la relación entre estrategias y estructura son válidos los diseños de organizaciones eficientes para obtener el punto crítico en el cual son explotadas todas las reservas de mejoras de la eficiencia y eficacia. Zayas Miranda, (2002) expresa que la estructura sustenta a la organización y esta a la vez está compuesta por:

- ✓ Especialización del trabajo
- ✓ Coordinación de trabajo
- ✓ Formalización del trabajo

Cada una se fundamenta en los establecimientos formales que sustentan los procesos, agrega Scott, (1981) y Menguzzatto, (1993) que no existe forma óptima de organizar y depende directamente a las condiciones del entorno en el cual se desempeñan. En directa consonancia se encuentra la Ley de adaptación de la organización con su entorno, que está referida en el diagnóstico estratégico y es definida la estructura organizacional como una variable de interés continuo para la evaluación en las ejecuciones enfocadas a la eficacia.

Es uno de los factores claves para la implementación de las estrategias en una organización por contar con un potencial de las reservas de mejoras en los procesos, los que determinará la diferencia entre las habilidades en la solución de problemas y la adaptabilidad a las

condiciones que impone el entorno. Se concluye que debe ser analizada y diseñada para la focalización de cada una de los obstáculos que retrasan las aplicaciones de las estrategias concebidas; con la organización y estructuración al ser esta última el resultado indisoluble de la influencia de los métodos y modos del cumplimiento de los objetivos, que tiene un valor relevante en la implementación de las estrategias de cualquier índole. Con particular atención a las estrategias que se enfoquen a la gestión de los sistemas de producción que se enmarca en el aplanamiento interno sin desligar de las influencias de los sistemas colindantes dentro de la organización y las incidencias que recibe del entorno. Cada uno de los papeles que juegan las áreas deben tributar a enriquecimiento del sistema de materialización determinado por normas internacionales (ISO 9001:2008) como uno de los procesos claves de atención, razón por la cual se declara la misión de la investigación desde la *Dirección Estratégica Empresarial a la Gestión del Sistema de Organización de la Producción y los Servicios*.

## **CONCLUSIONES**

Cada uno de los elementos representa un fundamento esencial que repercute en la sustentación de los procesos que refiere a una adaptabilidad, flexibilidad de los procedimientos capaz de optimizar los esfuerzos que influyen en la eficacia y eficiencia que determinará la diferencia entre las habilidades y las soluciones de problemas a las condiciones que impone el entorno, el estudio no parte de recetar la universalidad de los modelos sino que requiere de una involucración capaz de posibilitar las alternativas de enfoques bajo las necesidades del cumplimiento de las metas sin obviar los móviles que los sustentan.