



**SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión**  
ISSN: 2145-1389  
[revistasignos@usantotomas.edu.co](mailto:revistasignos@usantotomas.edu.co)  
Universidad Santo Tomás  
Colombia

Martínez Moreno, Edith Tatiana; Briceño, Martha Cecilia  
Estado del arte del direccionamiento estratégico  
SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 5, núm. 1, 2013, pp. 91-102  
Universidad Santo Tomás  
Bogotá D.C., Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458744006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

# Estado del arte del direccionamiento estratégico\*

## State of the art in strategic management

Recibido: 21 de agosto de 2012

Revisado: 21 de septiembre de 2012

Aceptado: 26 de septiembre de 2012

*Edith Tatiana Martínez Moreno\*\**

*Martha Cecilia Briceño*

*Convenio Universidad Santo Tomás - Icontec*

## RESUMEN

A partir de los principios administrativos de la estructura jerárquica y del concepto de estrategia en el ámbito militar, surge la administración científica. Este artículo constituye un avance de investigación sobre el estado del arte del direccionamiento estratégico organizacional y su asociación con los sistemas de gestión de la calidad; describe la evolución de sus aspectos más representativos, sintetizando el contexto mundial, los aspectos fundamentales de la organización, e identifica los elementos que permiten fortalecer la gestión y mejorar la capacidad de las organizaciones.

El estado del arte del direccionamiento estratégico se describe por generaciones: la Edad Antigua y la Edad Media, el centenario de 1800 y el centenario de 1900, el cual se describe en períodos dodecadales,

construidos a partir de los hitos más representativos de cada periodo.

**Palabras clave:** administración, dirección, estrategia, sistema de gestión de la calidad, organización.

## ABSTRACT

From the management principles, the hierarchical structure and the concept of strategy in the military circle, arises scientific management. This article is an advance in research about the state of the art in strategic management and its association with quality management systems; it describes the evolution of its most representative aspects, synthesizing global context, the fundamental aspects in the organization, and identifies the elements that enable to

\* Artículo de revisión.

\*\* Correspondencia: Edith Tatiana Martínez Moreno. Administradora de Empresas. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: tatmart@gmail.com.

Martha Cecilia Briceño. Administradora de Empresas. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: mbriceno@corredores.com.

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión Integral, dirigido por Mg. Fabio Tejada Losada.

strengthen management and improve the capacity of the organizations.

The state of the art in strategic management is described by generations: Antiquity and Middle Ages, the 1800 centennial and the 1900 centennial, which is described in two-decade periods, built from the most representative milestones of each period.

**Keywords:** Management, direction, strategy, quality management system, organization.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente no se cuenta con un cuerpo de conocimiento articulado y ordenado que permita entender con claridad el significado del direccionamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad. En el contexto organizacional, son muchos los factores que afectan el desempeño, muchas las tendencias de gestión; pero el fin siempre ha sido el mismo, y es fortalecer la capacidad organizacional y alcance de sus resultados con efectividad, dados los factores que cambian con el tiempo por variables controlables o no y que afectan el curso de las organizaciones si no se ejerce una fuerza que direccione ante los diferentes escenarios a los que se puedan enfrentar.

¿Cuál es el origen y cómo ha evolucionado el pensamiento estratégico a lo largo del tiempo?, ¿cuáles han sido los aspectos más representativos de dicha evolución?, ¿cuáles son las capacidades que debe proporcionar para fortalecer su gestión y facilitar el cumplimiento de los propósitos de la organización con mayor efectividad? Frente a las innumerables presunciones, enfoques o escuelas más representativos, ¿cómo se ha desarrollado la gestión y basadas en qué se desarrollan dichas presunciones para dirigir la organización? Son los interrogantes planteados que originaron esta investigación.

Innovación para construir ventajas competitivas en el marco de las perspectivas de gestión es una oportunidad que brinda la tendencia globalizada de la economía actual. Crear nuevos espacios fuera del mapa, especialización en segmentos en donde se es más productivo, en donde existe presencia de industrias relacionadas y de apoyo competitivo internacional, o identificación de sectores en donde no existe demanda, estimular la creación de nuevos espacios, atender segmentos ignorados por otros, anticipar las necesidades nacionales y extranjeras generando así escenarios propicios para la competitividad, productividad; para ello se requiere una combinación de buen liderazgo, proceso localizado y políticas gubernamentales.

Los escenarios competitivos donde predomina la competencia, la transferencia de cultura, valores, comercio internacional e inversión extranjera, son determinantes en la consolidación de un panorama nacional y organizacional, favorable para percibir la oportunidad de un mercado nuevo y especializarse en un segmento productivo que, acompañados de calidad, mejoramiento de la tecnología y eficacia de la producción, contribuyen a crear ventajas competitivas en los escenarios actuales<sup>1</sup>.

Prahalad, Porter y K. W Kim Rene Haugborgne<sup>2</sup> coinciden en estas reflexiones, que son resultado de investigaciones de muchos años en diferentes sectores de la industria y casos exitosos, que llevan a concluir que el efecto de variables de la competitividad en las organizaciones ha superado paradigmas que atribuyen el éxito a concebidos factores tradicionales de riqueza como costos de inversión, condiciones económicas nacionales, balance comercial, tasas de interés, y a estrategias de dirección

1 PORTER, Michael. La ventaja. Competitividad de las naciones. En: Business Harvard Review. Julio, 2005. p. 48-68.

2 HAMEL, Gary y PRAHALAD, C. K. Propósito estratégico. En: Harvard Business Review. Julio, 2007, p. 1-14

orientadas a la acción ofensiva o defensiva en el mercado para lograr los resultados esperados por las organizaciones.

Es así como se origina esta investigación que parte de un panorama organizacional actual con nuevos paradigmas, nuevas orientaciones estratégicas, en donde la concepción tradicional de éxito organizacional pasa a la historia y da entrada a nuevos elementos para gestionar, en donde el ambiente de la competencia fortalecida es clave generadora de un ambiente propicio para la competitividad de las organizaciones.

Las organizaciones han buscado formas, métodos, sistemas que les permita avanzar hacia el cumplimiento de sus propósitos; en el mencionado proceso, se evidencia gran cantidad de información que surge del interés investigativo propiciado por esta búsqueda.

La multiplicidad de información sobre la formulación del direccionamiento estratégico conlleva que no se tenga claridad en aspectos de implantación y evaluación para conducir a las organizaciones a mejorar su capacidad y el cumplimiento de su propósito; por lo tanto, la investigación apunta a establecer con mayor claridad cuál ha sido la evolución del direccionamiento estratégico y sus efectos en la trayectoria organizacional.

Existe la necesidad de compilar la gran cantidad de información de la teoría administrativa, reflejada en los resultados investigativos en direccionamiento estratégico, traducidos en modelos, teorías, escuelas, enfoques, etc. La cantidad y variedad de investigaciones requieren una compilación descriptiva. Las investigaciones en direccionamiento estratégico proceden de escenarios generados por condiciones políticas, sociales y económicas de las diferentes épocas; han sido analizadas por comunidades investigativas académicas que trabajan en problemas de conocimiento organizacional propios de cada periodo histórico, para aumentar la efectividad de sus resultados y avanzar hacia el cumplimiento de su propósito.

El direccionamiento estratégico es un modelo de gestión que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. La dirección estratégica desarrolla la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámico y competitivo, dirige estratégicamente el curso de las organizaciones, orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido, genera valor para los clientes y *stakeholders*, que finalmente contribuye a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible.

## II. METODOLOGÍA

La metodología de investigación se desarrolla en una fase de búsqueda y recolección de fuentes de información documental primaria y secundaria; compilaciones, reseñas, resúmenes y listado de referencias donde se comentan brevemente los artículos, libros, tesis, entre otros. Una fase de lectura, análisis e interpretación de cada una de las fuentes investigadas y su clasificación de acuerdo con su importancia dentro del trabajo de investigación.

Las técnicas y estrategias investigativas diseñadas se deducen en la forma cómo se encuentran los resultados, elementos o ejes del direccionamiento estratégico como componentes fundamentales, determina la sistematización de los resultados para facilitar su análisis y lograr una descripción coherente con los hallazgos investigativos para cumplir los objetivos de la investigación.

Para efectos del desarrollo de esta investigación, se presentan los antecedentes y evolución en siete generaciones, determinadas así de acuerdo con los hallazgos investigativos que marcan hitos importantes en la trayectoria en diferentes períodos no homogéneos. El direccionamiento organizacional ha superado

diferentes etapas, como la estrategia, aspecto por tratar en coherencia con la manera y medida en que surgen y se implementan, para luego abarcar aspectos de planificación estratégica que combina sus dos elementos (planeación y estrategia) y con ellos confluir en el direccionamiento estratégico. Con este aparecen, en el panorama organizacional, componentes adicionales de dirección a los que se suma la calidad, la cual fortalece la claridad, y elementos diferenciados que son aporte personal de esta investigación, como las estaciones.

### III. RESULTADOS

Se evidencian así elementos de administración contenidos en salarios, responsabilidad, descentralización, planeación, dirección, control, autoridad, relaciones humanas, especialización del trabajo, análisis de movimientos y materiales, concepto de estándares, principio escalar y la estrategia en el escenario de rivalidad militar, reflejando una economía planeada, un sistema administrativo amplio y burocrático, una democracia con principios administrativos basados en el método científico y gran capacidad de administrar operaciones agrícolas comerciales<sup>3</sup>. Es así como en la Edad Antigua en Egipto, Babilonia, Grecia, Roma y China surge el pensamiento administrativo. La jerarquía organizacional y el concepto de estrategia en el ámbito militar despiertan el pensamiento estratégico empezando a evidenciar el análisis de aspectos humanos<sup>4</sup>.

La Edad Media se caracteriza por una organización feudal en niveles descendentes de autoridad delegada, y finalmente la Edad Moderna resalta la crítica

al sistema social y político, sustentando así bases de planeación ideal en la forma de gobierno por Thomas Moro y Nicolás Maquiavelo, el estudio de la contabilidad de costos, control de inventarios y control de calidad evidenciada en arsenal de Venecia y por el autor Eli Whitney de Estados Unidos., desarrollando además el método científico.

Estas generaciones iniciales muestran cómo factores internos de la organización, sociedad, democracia o nación determinan el desarrollo de las organizaciones.

La primera generación, centenario de los años 1800, desarrolla aspectos salariales, planes de vivienda, condiciones de mejoramiento de la calidad de vida, se desarrollan aspectos reflejados en el control del trabajo, tiempos normales, control de materiales, aspectos de productividad ligados a la creación de procedimientos de trabajo como guía, aplicación de principios científicos a procesos de trabajo, especialización y división del trabajo, estudio de movimientos, efectos sobre el trabajador y empleo de herramientas, en relación con los costos como inversión. Se considera al trabajador como inversión; de allí nace el estudio de las necesidades personales y sociales y las prácticas de personal. Se deduce de esta generación la preocupación por crear mayor productividad contra menor costo y el enlace con aspectos humanos, como incentivos económicos, técnicos y operativos concernientes a la realización del trabajo, como métodos de facilitación, control y adiestramiento.

Se desarrolla el modelo económico que contiene variables estratégicas, se define la estrategia asociada a objetivos bélicos, contemplando aspectos de optimización en recursos humanos y materiales, expuesto por David Ricardo y Carl Von Clausewitz. Inicia el reconocimiento de las funciones de la administración y de orden académico a nivel universitario por Marshall Laugh, Henry R. y Joseph Burton.

En los años 1900, se inicia la administración científica, en donde el objetivo de la gerencia es buscar

3 MEDINA, Arianne. Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la sociología organizacional. En: Revista Cubana de Psicología. 2002, vol. 19, No. 3, p. 262-272.

4 GEORGE, Claude S. Jr. Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice Hall, 1992. p. 47.

científicamente los resultados. Por lo tanto, en esta generación continúa la preocupación por la productividad y se estudia el impacto de esta en aspectos como: métodos, tiempos, movimientos, distribución del trabajo y agrupación de actividades, administración de costos, planeación y control, cooperación entre el trabajador y la administración, responsabilidad de la administración por el entrenamiento, y nace así el enfoque humanístico del trabajo, el enfoque clásico de la administración y la teoría clásica. Aparece el análisis de nuevas variables humanas y jerárquicas, como la relación obrero-patronal. Surge la teoría clásica de la administración con la planeación a largo plazo como principal eje, que fortalece la eficiencia y la competencia de las organizaciones para lograr mejores resultados con los recursos invertidos, es decir, la eficiencia a través de la aplicación de principios<sup>5</sup>.

Tipos de sociedad y autoridad, división del trabajo, la interdependencia del trabajo, sincronización de la producción fabril, son aspectos contemplados en la teoría de la burocracia. El concepto funcional de la administración relaciona los componentes a un todo y la aplicación de estudios de comportamiento. Surge así en esta generación la teoría clásica de Fayol en busca de principios para aplicar la administración en el trabajo, la primera teoría completa de la administración, en la que este autor la fortalece como enseñanza en las escuelas.

La escuela del comportamiento humano con aspectos de motivación y trato justo trasciende al enfoque humano plasmado en teorías de las relaciones humanas con Elton Mayo como principal precursor. La evolución en los años veinte resalta el surgimiento de la teoría de los juegos, que sirve de avance para la teoría de la decisión. En la teoría general de los sistemas se desarrolla el concepto de estructura y su afectación en el funcionamiento de la organización; se desarrollan aspectos sociológicos de la administración en la teoría

de la organización, enfoque de grupo operacional, interrelación entre factores de ambiente físico de trabajo y la producción. Es en este periodo cuando los principios de administración se reconocen como universales y la administración se basa en motivación. La inferencia y probabilidad estadística en la inspección por muestra se desarrolla por esta época, fijando los límites de la variabilidad de la producción, evocando el desarrollo de la teoría de la muestra y diseño de experimentos y cumplir así con las especificadores de los clientes. En esta etapa, la calidad toma un enfoque técnico centrándose principalmente en el control, orientando la calidad al proceso<sup>6</sup>.

Los años cuarenta inician reflexiones en los objetivos organizacionales; es así cómo lo evidencian la teoría estructuralista, en la que se analiza la tipología de tales objetivos, y Peter Drucker<sup>7</sup> con la dirección por objetivos. En este periodo también se reflejan elementos del enfoque humanístico con la teoría estructuralista, ya que analiza aspectos de ambiente y conflictos organizacionales, de liderazgo en la escuela conductista que parte de la escuela conductista, y se evidencia también en la integración del elemento humano en la teoría convencional. La organización es vista como formal, funcional y lineal, según aportes de Drucker y O'Donell, y su concepción como un todo formado por partes se continúa desarrollando en esta cuarta generación. Aspectos de diseño de la estrategia y de calidad introduciéndose en la teoría general de sistemas, calidad total con aspectos de diseño de producto y proceso y aspectos de planeación de la calidad, convierten el enfoque de control en un enfoque de aseguramiento<sup>8</sup>.

6 TOFLER, Alvin. La tercera ola. Bogotá: Ediciones Nacionales Círculo de Lectores, 1981, p. 35.

7 DRUCKER, Peter F. La gerencia. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1984.

8 MEDINA. Op. cit., p. 269.

En los años sesenta, la dinámica de los países industrializados imprime un nuevo carácter a la dirección y los cambios estructurales que obedecen a la dinamicidad del entorno generan nuevos retos.

Surge así el paradigma de la estrategia empresarial, dándole un enfoque estratégico a la dirección de la organización. La estrategia empieza a obedecer a objetivos de largo plazo, y se define la dirección y alcance de una organización a largo plazo como estrategia; se ahonda en aspectos de diferenciación entre decisiones tácticas y estratégicas. Un acoplamiento entre la organización y el entorno se constituye en estrategia, acompañada de conocimiento de carácter futuro para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Aspectos internos y externos de la organización son objeto de emparejamiento para responder a los nuevos escenarios. Se conciben y desarrollan por estos años aspectos de formulación e implantación.

Enfoque sistémico, paradigma organizativo, involucrando toda la organización pero administrada por la dirección para apuntarle a la efectividad y bienestar. La organización debe seguir a la estrategia y esta se ve afectada por la realidad de la organización<sup>9</sup>.

Los cambios del entorno son el eje fundamental de decisión estratégica, razón por la cual los años ochenta se caracterizan por definir e implementar la estrategia con fines de adaptación a cambios, para lograr una posición competitiva favorable y sostenible en donde los factores internos y externos de la organización son objeto de estudio. El reto es elegir áreas de negocio e invertir recursos para la sostenibilidad, la eficiencia a largo plazo y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*. Se renueva el paradigma

económico, competitivo y organizativo y la teoría evolucionista. Se crean herramientas de medición de la formulación y se diferencian estrategias del sector público y privado<sup>10</sup>.

Se desarrollan por estos años las etapas de la calidad orientada a las personas, promulgando un enfoque humano, la calidad orientada al coste, al servicio, al proceso, y la orientación global de la calidad. La filosofía cero defectos, con el fin de cumplir con los requisitos de los clientes, hace parte de la corriente de calidad que evoluciona por esta época<sup>11</sup>.

El propósito estratégico cobra importancia en los años 2000 hasta hoy, fijando la necesidad de establecer un objetivo; la dirección estratégica debe tener una visión global basándose en un norte, requiere análisis estratégico interno y externo y definición de objetivos. La implementación de la estrategia cobra mayor valor en la dirección si se lleva a todos los miembros activos de la organización, que lo son en el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, los cambios estratégicos de mayor impacto requieren adaptaciones de las estructuras organizativas, es decir, la estructura debe seguir la estrategia según la reflexión de Álvaro Ramírez<sup>12</sup>. La herramienta *Balanced Score Card* (BSC) debe servir para comunicar la visión, el elemento de acción y realidad en la organización. Los factores de producción no afectan la competitividad de las naciones, como se percibe generalmente. Porter, en sus reflexiones, establece la

10 PORTER, Michael. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st ed. New York: The free press, 1980. Citado por NIETO, J. comp. pp. 1-32.

11 CAMISÓN, César; CRUZ; Sonia y GONZÁLEZ, Tomás. Teoría de la administración y desarrollo de la gestión de la calidad. En: Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson-Prentice Hall, 2007. p. 115.

12 RAMÍREZ, Álvaro. En *La anticipación del futuro*. Capítulo III.

9 FUENTES HENRÍQUEZ, Fernando. La ciencia de la administración de empresas: Un análisis de sus componentes y de la contribución de la revista Economía y Administración. En: *Revista@ dministrare*, 2012, vol. 1, no. 2, p. xx

innovación como aspecto determinante en la competitividad y la productividad, rompiendo los paradigmas organizativos de los últimos años. Esta característica también está presente en los océanos azules, expuesto por W. Chan Kim y Renée Mauborgne<sup>13</sup>, en donde la demanda se crea mas no se disputa con una visión reconstructivista; los autores rompen también el paradigma de la competencia a través de su premisa básica: la identificación de sectores que no existen, demandas que no son atendidas, generando un nuevo panorama en la organización en aspectos de conquista de mercado.

En los últimos años, la calidad se desarrolla como un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en marcha, según los aportes de César Camisón<sup>14</sup>.

#### IV. DISCUSIÓN

Los actuales retos de la organización y, mejor aún, las nuevas perspectivas de gestión en busca de la competitividad originan la trazabilidad para llegar a los objetivos de esta investigación. Dicha trazabilidad, denominada estado del arte del direccionamiento estratégico, confluye en el análisis de elementos o variables que van apareciendo, algunos otros se mantienen constantes desde los inicios hasta los nuevos escenarios, como factores internos de la organización, de tecnología, calidad y eficiencia del proceso, y aspectos externos, como la sociedad, la democracia o la nación, que determinan el desarrollo de las organizaciones. Estos elementos permanecen durante el trayecto de las siete generaciones, es decir, desde que germinan

los conceptos de administración en elementos de planeación y estrategia en la Edad Antigua hasta las nuevas perspectivas de ventajas competitivas y conquista de demandas ignoradas planteadas en recientes investigaciones.

El control es uno de los elementos presentes en los hallazgos investigativos, ya que se aplicó desde la Edad Antigua en aspectos de producción, trabajo y materiales, pasando por el control de los elementos entrada de producto y proceso como el diseño y materiales en el enfoque técnico de la calidad, hasta nuestros días con la medición de la formulación estratégica propuesta en el BSC por Kaplan y Norton<sup>15</sup>.

La estrategia también se puede evidenciar desde aquellas épocas en el campo de la guerra con Tzun Tzu, donde aparece como un término asociado a la rivalidad y competencia en las batallas. La productividad evoca la aparición de las escuelas y enfoques del comportamiento humano, ya que se reconoce como fuente de valor que afecta la inversión y determina su retorno; sin embargo, es de resaltar que este aspecto se evidencia desde los primeros años en aspectos de incentivo salarial y el reconocimiento de las relaciones humanas en Persia, desde la Edad Antigua, y continúa siendo eje crítico de decisión en las actuales perspectivas de gestión, según lo evidencian la importancia del aspecto humano en la implementación de la formulación estratégica, adquiriendo más valor si logran entenderse y aplicarse en todas las personas de las organizaciones.

La calidad muestra sus inicios en el establecimiento de estándares en China sobre el año 300 a. C., tema que sigue siendo objeto de debate en busca de

13 CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul. *En:* Harvard Business Review. Octubre, 2004.

14 CAMISÓN, Op. cit., p. 94.

15 KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Usar el Balanced Score Card como un sistema de gestión estratégica. *En:* Harvard Business Review. Julio, 2007. pp. 37-47.

permear las organizaciones desde la dirección estratégica de las organizaciones.

La productividad aparece en los años 1900 con la influencia de los países industrializados en el ámbito organizacional, aspecto afectado por variables externas que conllevan el análisis conjunto de aspectos internos y externos de la organización. Esta luego tiene el acompañamiento de una fuerte reflexión sobre la competitividad en los años 2000, reconstruyendo el paradigma económico a partir de las nuevas variantes que aparecen con las economías globalizadas y que orientan las investigaciones hacia el cambio de percepción de escenarios muy competitivos como generadores de valor para las organizaciones y hacia la conquista y creación de nuevos escenarios. Así aumenta el poder y el control de variables contempladas hasta ahora por fuera del alcance de la dirección en las organizaciones.

La calidad se despliega en sus diferentes enfoques en los últimos años, mostrando la afectación en los resultados de la organización y por ende el esfuerzo de estudiar todos los elementos que la afectan y que nacen e infieren en la alta dirección de las organizaciones.

Es así como los resultados de la investigación contribuyen a solucionar el problema planteado, ya que describen el origen, la evolución y los aspectos más representativos enmarcados en generaciones (periodos históricos), principales escuelas, enfoques, teorías expuestas por los autores más representativos y descritas en la investigación. La descripción articulada y ordenada de las contribuciones históricas en el tema brinda mayor sentido práctico a la gestión, ya que cada elemento del direccionamiento (planeación, estrategia, planeación estratégica y direccionamiento estratégico) se analiza en orden evolutivo hasta llegar a lo que significa hoy dirigir con estrategia.

## V. CONCLUSIONES

Como respuesta al problema planteado en esta investigación, en el presente estado del arte del direccionamiento estratégico organizacional se reunió un cuerpo articulado y ordenado de conocimiento para entender con claridad el auténtico significado de la dirección estratégica en el contexto organizacional; la investigación proporciona información sobre herramientas, métodos, modelos y teorías que permiten fortalecer la capacidad de las empresas para alcanzar su propósito con mayor efectividad.

Se sintetizan en esta investigación, desde la Edad Antigua hasta hoy, los aspectos fundamentales de la evolución del direccionamiento estratégico, siendo relevantes la estructura jerárquica organizacional, el concepto de *estrategia*, los enfoques humanísticos al trabajo y de administración como sistema, la planeación a largo plazo, el desarrollo de la teoría clásica, el concepto de *administración científica*, el uso de la estadística, la importancia de los objetivos como antecedentes próximos a la dirección estratégica, la teoría americana, la teoría de sistemas y sus interrelaciones y aspectos de la calidad ligada al direccionamiento estratégico; el concepto de planificación estratégica, teorías, como la de sistemas y la contingencial, y el entorno afectan el desempeño de las organizaciones.

Se identifican los elementos del direccionamiento estratégico, la formulación, la implantación y la evaluación, dando origen al nuevo modelo de administración, el direccionamiento estratégico; para dar mayor claridad, fortalecer la gestión y mejorar la capacidad de las organizaciones.

Se distinguen los momentos lógicos del direccionamiento estratégico: la formulación y la implantación; se resalta el concepto de *propósito estratégico*, se incorpora el *Balance Score Card*, se exploran nuevas formas de administración donde la meta ya no es

una posición en la industria, sino crear nuevos espacios, océanos azules adaptables a la capacidad de la organización.

El direccionamiento estratégico, como modelo de administración, demanda una visión directiva global y una configuración adecuada de recursos, pero también proporciona capacidades para fortalecer su gestión y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales que finalmente contribuyen a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible.

El desarrollo de la investigación lleva a aspectos planteados en el marco teórico y originados en la multiplicidad de información; dichos resultados llevan a deducir lo siguiente:

En el recorrido histórico surgen autores con sus valiosos aportes traducidos en teorías, modelos, escuelas etc., tendientes al análisis de aspectos jerárquicos, técnicos, humanos y estratégicos, que se desarrollan en cada generación, dictados por el reto que se impone en ellas, a su vez resultado de variables que atañen a las organizaciones.

Aparece en el escenario de los últimos años la preocupación por la competitividad, los factores determinantes catalogados así hasta hoy como claves de éxito, variables no controlables directamente por las organizaciones y a las cuales se suele atribuir un gran nivel de afectación sobre los objetivos organizacionales.

Es así como esta investigación evidencia la trayectoria del pensamiento estratégico, buscando mayor claridad, estructurando cronológicamente (generaciones), para aportarle al entendimiento de las organizaciones, de los consultores en su gestión estratégica, y que sea base para futuras investigaciones de la Maestría en Calidad y Gestión Integral del convenio USTA – Icontec que pretendan ahondar en temas de dirección estratégica.

## VI. RECOMENDACIONES

Con el fin de trascender los conocimientos generados en esta investigación, llevados a la realidad y particularidad organizacional, se recomienda desarrollar una guía de formulación estratégica que direccione el horizonte estratégico de manera más adecuada, para responder efectivamente a los objetivos trazados por cada organización.

La amplitud y diversidad de autores y aportes conlleven buscar su representatividad en la trascendencia de los aportes, lo que se mide con la coincidencia del eje temático predominante de la etapa histórica investigada y la frecuencia de la referenciación de los autores en las fuentes de información, la identificación y determinación de los elementos principales del direccionamiento estratégico para analizarlos en su evolución histórica.

### Estado de la investigación y su continuidad

El presente estado del arte articula y ordena la evolución administrativa del direccionamiento estratégico recorriendo el período desde la Edad Antigua hasta hoy. La continuidad del proyecto es viable hacia un estudio de casos en diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, donde se analicen aspectos de dirección estratégico y gestión de la calidad, de manera que se diagnostique si la gestión de la calidad realmente genera valor en el direccionamiento estratégico o si se percibe como un sistema aislado.

## REFERENCIAS

- AENOR NAVARRO, Isaac. Sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización. ISO 9004: 2009. Año 21, No 206, 2009, p. 25-28. ISSN 1139-5567.
- AKTOUF, O. La administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes Gráficas Univalle, 2001. Citado por: MONROY. Los principios de Taylor y su aporte a la administración empresarial. En Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Informe académico para la cátedra de gestión, Maestría en administración Universidad Nacional de Colombia. Julio-diciembre, 2005. vol. 15, no. 026, p. 1-137.
- ALBERT, J. Dunlap. How I saved bad companies and made good companies great. Nueva York: Fireside, 1996. p. 199-200.
- ANSOFF, Igor; DECLERCK, Roger P. y HAYES, Robert L. From Strategic Planning to Strategic Management. 9 ed. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ Tomás. Teoría de la administración y desarrollo de la gestión de la calidad. En: Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson-Prentice Hall, 2007.
- CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul. En: Harvard Business Review. Octubre, 2004.
- CORTÉS, Esteban; NAVARRO, José; JIMÉNEZ, José y VARGAS, Manuel. Control estadístico de la calidad, una breve reseña histórica. España: Universidad de Castilla 2004.
- DALE, B. G., BORDEN, R. J., LASCELLES, D. M. Evolución de la gestión de calidad [en línea], 1994. [citado en 2012-05-15]. Disponible en Internet: <<http://aulacidta3.usal.es/Calidad/modulos/documentos/bloque1/2Evolucion%20de%20la%20gestion%20de%20calidad.pdf>>
- DRUCKER, Peter F. La gerencia. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1984.
- DUPONT CHANDLER, Alfred. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. Washington, D. C.: Beardbooks, 1982. Citado por: NIETO SANTA, Javier. Apuntes para una historia de la estrategia. Barcelona: Publicaciones Esade. 2001. p. 7.
- FERRER, Luis Sami. Conferencia BSC: de la estrategia a los resultados [en línea], Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer Seminario Publicación realizada por: Universidad de Viña del Mar, p. 17-22 [citado en 21/08/2013]. Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/index.htm>>
- FUENTES HENRÍQUEZ, Fernando. La ciencias de la administración de empresas: Un análisis de sus componentes y de la contribución de la revista Economía y Administración. En: Revist@administre, 2012, vol. 1, no. 2, p. 11-34
- GEORGE, Claude S. Jr. Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice Hall, 1992. 344 p.
- HAMEL, Gary y PRAHALAD, C. K. Propósito estratégico. En: Harvard Business Review. Julio, 2007, p. 1-14
- HUGHES, Rob. El poder de la elección. En: Conferencia en el Sheffield Business School. Mayo, 1995.
- IBÁÑEZ, Jesús. Perspectivas en la investigación social, el diseño en las tres perspectivas. En: El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza Editorial, 1989. p. xx-xx
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. NTC-ISO 9000. Bogotá, D. C.: El instituto, 2012, p. 27.

- ISHIKAWA, K. Guide to quality control: Asian Productivity Organization. Tokyo: Asian Productivity Organization. 1986. Citado por: MEDINA, Arianne. Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la sociología organizacional. En: Revista Cubana de Psicología. 2002, vol. 19, no. 3, p. 262-272. p. 268.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. Dirección estratégica: Capítulo 1: Estrategia Corporativa. 5 ed. Madrid: Prentice Hall, 2001, pp. 3-16.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Usar el Balanced Score Card como un sistema de gestión estratégica. En: Harvard Business Review. Julio 2007, pp. 37-47.
- KOONTZ, Harold. El fundamento de la teoría y la ciencia de la administración. 9 ed. México: McGraw-Hill, 1990, p. 18. ISBN 968-422-562-8.
- LABARCA, Nelson. Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. En: Redalyc Red de Revistas Científicas de Latinoamérica y el Caribe España y Portugal – Universidad de Zulia. Enero – abril, 2008. vol. 24, no. 055, p. 47-68.
- MATA, Gustavo. Reflexiones sobre planificación estratégica. En: Revista de Economía y Derecho, 2007. vol. 4, no. 16, pp. 45-54.
- MCKEVITT, D. y LAWTON, A. Public sector management: theory, critique an practice. Washington: Sage, 1994.
- MEDINA, Arianne. Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la sociología organizacional. En: Revista Cubana de Psicología. 2002, vol. 19, no. 3, p. 262-272.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. 1 ed. New York: The Free Press. 1998. Citado por NIETO SANTA, Javier. Apuntes para una historia de la estrategia. Barcelona: Publicaciones Esade. 2001. p. 34.
- MONROY, S. Los principios de Taylor y su aporte a la administración empresarial. En: Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales – Redalyc. Informe académico para la cátedra de gestión, Maestría en administración Universidad Nacional de Colombia. Julio – diciembre, 2005. vol. 15, no. 026, p. 1-137.
- NAVARRO, Isaac. Sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización. ISO 9004:2009 [en línea], [citado en 2012-06-15], 2010. Disponible en Internet: <<http://www.isaacnavarro.es/pdf/forcal4.pdf>>
- NIETO SANTA, Javier. Apuntes para una historia de la estrategia. Barcelona: Publicaciones Esade, 2001.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. In search of excellence: lessons from America's Best-Run Companies. Nueva York: Harper Business Essentials, 1982. Citado por: CRUZ, Sonia. Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia. Departamento de Dirección de Empresas, 2001, p. 283.
- PORTER, Michael. La ventaja. Competitividad de las naciones. En: Business Harvard Review. Julio, 2005. p. 48-68.
- PORTER, Michael. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. 1st ed. New York: The Free Press, 1980. Citado por NIETO SANTA, Javier. Apuntes para una historia de la estrategia. Barcelona: Publicaciones Esade. 2001. p. 1-32.

- SALAZAR, José y ZARANDONA, Xavier. Análisis comparativo de las implicaciones organizativas de la calidad y la gestión del conocimiento. *En: El comportamiento de la empresa en entornos dinámicos. XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano-Francés de Aedem. Vol. 2. Universidad de Cantabria, País Vasco, España. 2007, p. 2.*
- SOLIS, Daniel. Análisis comparativo de las etapas administrativas y su aporte en la gerencia de proyectos. Tesis de maestría. Madrid: Universidad Estatal a Distancia, 2008.
- STIMAMIGLIO, Mauro Destro. Planificación estratégica participativa para la calidad y la competitividad, 2000.
- STOKES BERRY, Frances y WECHSLER, Barton. State agencies experience with strategic planning findings from a national survey. *En: Public Administration Review, 1995. vol. 55, no. 2.* Citado por ÁLAMO, Francisca y GARCÍA, María. En Conocimiento, innovación y emprendedores, p. 2663.
- TANNER PASCALE, Richard. Managing on the edge: how successful companies use conflict to stay ahead. 1 ed. London: Viking, 1990. xxx p.
- TEJADA, Fabio y PEÑA, Guillermo. Reflexiones sobre las características constitutivas de la gestión integral. *En: Revista Signos Investigación en Sistemas de Gestión. Noviembre de 2009. vol. 1, no. 2. p. 81.*
- TEJEDOR PACHÓN, Fernando. Evolución de la gestión de calidad, perspectiva del cliente [en línea], [citado en 2012-04-15]. Sinergy. 2005. Disponible en Internet: <[http://www.sinergy.es/documentos/051001\\_Articulo\\_Evolucion\\_Calidad.pdf](http://www.sinergy.es/documentos/051001_Articulo_Evolucion_Calidad.pdf)>
- TEORÍAS DE LA CALIDAD [en línea], El prisma. com. [citado en 2012-04-14]. Disponible en Internet: <[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/teoriasdelacalidad/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/teoriasdelacalidad/default5.asp)>
- TOFLER, Alvin. La tercera ola. Bogotá: Ediciones Nacionales Círculo de Lectores, 1981, 533 p.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO ARGENTINA [en línea], [citado en 2012-04-15]. Disponible en Internet: <<http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Integracion%20profesional/09-%20Gesti%20de%20la%20Calidad/Evoluciondelacalidad.pdf>>
- VASCO, Carlos Eduardo. Tres estilos de trabajo en las ciencias sociales [en línea], Periódico El Tiempo. Sección Política. 1990. [citado en 2012-04-21]. Disponible en Internet: <[http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Strategic\\_management#Bith\\_of\\_strategic\\_management](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Strategic_management#Bith_of_strategic_management)>
- Scielo (Scientific Electronic Library Online) [en línea], [citado en 2012-03-21]. Disponible en Internet: <<http://www.scielo.cl/>>
- Dialnet [en línea], [citado en 2012-03-21]. Disponible en Internet: <<http://dialnet.unirioja.es/>>