



FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL MODELO DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

Dagoberto Moreno Mur¹

Daniel Alfonso Robaina²

¹ Ingeniero Mecánico, Maestrante en Dirección 2025. CUJAE
Código ORCID <https://orcid.org/0009-0000-4775-7113>

² Dr. Ciencias Técnicas, Profesor Investigador y Profesor Titular. CUJAE.
Código ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2741-5885>

RESUMEN

La adecuada gestión de dirección y la dirección estratégica es vital para el triunfo empresarial en la época moderna. Dentro de las herramientas que pueden utilizarse, se presenta el Modelo de Integración del Sistema de Dirección, DEISDE, aportando algunos elementos novedosos para el enfoque de la Dirección Estratégica. Este modelo ha sido desarrollado por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, CETDIR de la Universidad Tecnológica de la Habana “José Antonio Echevarría” Alfonso, D (2007), CUJAE. En este artículo se obtienen los principales elementos teóricos que pueden favorecer una mejor gestión en la proyección estratégica empresarial.

Palabras Claves. Dirección Estratégica, Sistema de Integración, Sistema de Dirección, Enfoque de Dirección Estratégica, Integración de sistema, Enfoque por procesos.

ABSTRACT

Effective management and strategic direction are vital for business success in the modern era. Among the tools that can be used is the Management System Integration Model (DEISDE), which contributes some novel elements to the strategic management approach. This model was developed by the Center for Management Techniques Studies (CETDIR) at the Technological University of Havana “José Antonio Echevarría” (CUJAE) (Alfonso, D., 2007). This article presents the main theoretical elements that can facilitate better management in strategic business planning.

Keywords: Strategic Management, Integration System, Management System, Strategic Management Approach, System Integration, Process Approach

INTRODUCCIÓN

En este artículo se pretende revisar diferentes elementos asociados a las Dirección Estratégica Empresarial, así como el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del sistema de Dirección. Se pretende llegar a un conjunto de definiciones y conceptos de la temática básicos que puedan ser utilizados para el desarrollo de cualquier investigación.

Las principales temáticas tratadas son: evolución de la dirección estratégica, antecedentes en su utilización en Cuba, así como desarrollar los principales elementos teóricos sobre el Modelo de Integración de Dirección Estratégica, las herramientas externas que pueden alimentarlo y los principales resultados aplicados al sistema empresarial cubano, una mejor toma de decisiones. Desde el siglo I, existen antecedentes sobre aportes de diferentes a una muy inicial dirección. Desde Sócrates en el año 400 AC, Platon, Carlo Magno, pasando por autores tan diversos como Nicolás Maquiavelo, la Revolución Francesa, la Revolución Industrial, la producción en serie de Henry Ford, la Revolución Socialista, pasando por varios autores modernos hasta Peter F. Drucker, con su *Administración por objetivos, tendencias de la dirección y otros*; se ha visto una evolución en la manera de ver la dirección.

Desde el siglo pasado, se define por varios autores clásicos en un enfoque de calidad, con el ciclo llamado Deming por su principal autor, donde se define como etapas la Planificación. Organización, Ejecución, Control. Como primera etapa se presenta la planificación, donde de manera general, para realizar cualquier actividad.

En nuestro país está determinado la importancia de del Sistema Empresarial y los procesos de Dirección Estratégica. Esta recogido en nuestra Constitución de la República de Cuba. Título II. Artículo 19.

En varios eventos del PCC como el VIII Congreso del PCC, en la definición de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2030.

En el Consejo de Estado y en la Asamblea Nacional ha aprobado la conceptualización del Modelo Económico y Social del Partido y la Revolución, y las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.

A nivel internacional, existen diferentes entidades que potencian el desarrollo empresarial así como estrategias y proyecciones para lograr mejores resultados, y se le da un peso importante a la proyección estratégica.

Existen varias prestigiosas universidades que actualmente estudian mejores tendencias y proyecciones para el desarrollo empresarial, y la mejora de capacidades y ambientes de proyección estratégica.

La Universidad Tecnológica de la Habana “Jose Antonio Echeverría”, Cujae, da mucha importancia a los estudios de dirección. En varias tesis de Doctorado, Maestrías o de Ingeniero se han realizado análisis en diferentes ambientes empresariales en Cuba.

Sistema de Dirección de la Empresa

Consideran los autores que, en la previsión o planificación de los trabajos de una entidad para un período de tiempo, juega un papel fundamental el sistema de Dirección de una empresa. En este además de proyectar los objetivos en las diferentes esferas del negocio, tiene la posibilidad de minimizar riesgo para el desempeño, así como aprovechar oportunidades y eliminar amenazas.

La capacidad de una institución de prosperar al afrontar los riesgos, al mismo tiempo que responde a acontecimientos imprevistos, ya sean buenos o malos, constituye un indicador de excelencia en la conducción hacia el progreso. (Lopes, et al., 2021)

Consideran los autores que en la previsión o planificación de los trabajos de una entidad para un período de tiempo, juega un papel fundamental el sistema de Dirección de una empresa. En este además de proyectar los objetivos en las diferentes esferas del negocio, tiene la posibilidad de minimizar riesgo para el desempeño, así como aprovechar oportunidades y eliminar amenazas.

La capacidad de una institución de prosperar al afrontar los riesgos, al mismo tiempo que responde a acontecimientos imprevistos, ya sean buenos o malos, constituye un indicador de excelencia en la conducción hacia el progreso. (Lopes, et al., 2021)

La Dirección Estratégica tiene dos connotaciones diferentes: Realizar un mapa de las probables decisiones de una organización o diseñar una ruta de acción para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de que pasara en el futuro y como actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales (Garzón, M.A. 2020)

Algunos autores modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Mongernstern (1944) en su obra *Game Theory*. Una serie de actos que ejecuta una empresa, las cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. (Garzón, M.A. 2020)

Por su parte Peter Drucker (1954) en *The practice of management*, plantea que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. (Garzón, M.A. 2020).

De igual forma, Garzón, M.A. (2020) cita a varios autores, explicando que la dirección estratégica se considera el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación, implementación, y control de los planes diseñados para lograr, la visión, misión, estrategia y objetivos estratégicos de una organización dentro del entorno organizacional que opera (Pearce y Robinson 2007:3). La implementación de la estrategia es un componente integral del proceso de dirección estratégica y se ve como el proceso que convierte la estrategia formulada en una serie de acciones y luego los resultados para asegurar que se logre exitosamente según lo planeado. (Thompson y Strickland 2003: 365).

Por lo tanto todas las herramientas que se logren implementar para apuntalar y asegurar con la proyección estratégica van a ser favorables para el trabajo estratégico de la organización en si y por lo tanto para su resultados esperados. Una de estas herramientas es el modelo de integración estratégica de la empresa, ISDE.

Integración del Sistema Empresarial

En los años 80 las empresas tenían como principal vía para alcanzar el éxito la diferenciación, a través acciones operativas relacionadas con la disminución del costo y el aumento de la calidad; sin embargo, esta forma de crecimiento era fácilmente imitada por la competencia, desplazando su posición en el mercado, hecho que generó por ejemplo el desplazamiento de muchas empresas japonesas líderes en la industria manufacturera de la época. Estos sucesos fueron despertando en las empresas una nueva forma de diferenciarse: la estrategia.^{3,4} El proceso de creación de la estrategia requiere de análisis y valoración de las competencias y habilidades internas de la empresa, y de un estudio profundo del comportamiento de los competidores.⁵ En esta línea de pensamiento Porter define el proceso estratégico como la alineación necesaria entre la empresa y su entorno. Un concepto más amplio enmarca la estrategia como parte del proceso de dirección estratégica definido en tres etapas: el diseño, la implementación y el control estratégico.⁵⁻⁷ Estas etapas, aunque requieren para lograr el éxito del liderazgo de los altos directivos, no es suficiente. Se plantea en Bolaño⁸ que se necesita del trabajo coordinado entre todos los actores y subsistemas de la empresa, donde debe primar la cooperación, acompañada de una clara definición de hacia dónde se quiere llegar como organización. La integración en el sistema empresarial cubano se ha adoptado como una de las vías más importantes para incrementar la eficiencia y la eficacia en las actividades productivas y de servicios. La dirección estratégica como disciplina

inherente a la integración, ha evolucionado desde la Dirección por Objetivos hasta la Dirección Estratégica Integrada. 5,7

Según el Diccionario, Integración se define como “Acción y efecto de integrar o integrarse” Al mismo tiempo integrar la definición que mas me gusta es “Aunar, fusionar dos o más conceptos corrientes, que pueden ser divergentes entre si en uno solo que los sintetice y unifique.”

Sistema se recoge como “Conjunto de reglas o principios sobre una materia relacionalmente entre sí” o “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”.

Empresa se recoge como “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.”

Por lo tanto la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa es un proceso de alineación de las energías de la organización en función de su misión, lo que se realiza a partir del ejercicio estratégico de la organización; es la fusión entre todos los subsistemas con la estrategia de la empresa, un balance entre la actividad principal de la empresa y sus subsistemas: las prácticas, procedimientos y comportamientos desde cada subsistema aseguran el cumplimiento del objeto empresarial orientado al futuro. (Venkatraman, N., 1993, Hernández, M. y otros. 2006).

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, CETDIR, de la CUJAE, ha realizado varios estudios y tesis de Maestría basados en la integración del sistema de Dirección Empresarial, como una herramienta que puede potenciar las tomas de decisiones, a partir de los procesos claves y los que influyen de manera más significativa, ya por su óptima gestión como por insuficiencias en el desempeño.

Según varios estudios en el tema de integración, se ha comprobado que en la integración estratégica se enfatiza las relaciones que se establecen entre y con los procesos clave para agregar valor y satisfacer las necesidades. (Porter, M. E., 2001; Hernández, M. y otros 2006).

La Integración del Sistema de Dirección de la Empresa es la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor (también llamadas horizontales) o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes. (Alfonso, D., 2007)

El Sistema de Dirección de la Empresa debe integrar las funciones o subsistemas, como parte de una estrategia empresarial total para agregar valor, los cuales están unidos por un propósito común: el que indica su misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad, que es la base de la creación de valor. (Alfonso, D., 2007)

Para esta investigación nos acogemos a la opinión de Alfonso, D., 2007 y a Hernández, M. y otros. 2006) ya que la Integración del Sistema de Dirección es imprescindible para el alcance de los objetivos estratégicos del sistema. Con un adecuado nivel de integración cada parte del sistema trabaja por un objetivo común, no existen competencias desmedidas o divorciadas del resultado final, prevalecen las relaciones de cooperación y sincronización a través de un aporte gradual, planificado, comprometido y proporcionado de cada integrante de la cadena centrados en el cliente final y con un resultado efectivo y reiterado en la creación de valores.

Según Bolaños, 2014, en su tesis Doctoral, como enfoque integrador vinculado con la teoría de la Dirección Estratégica Integrada, esta cual se basa en el fortalecimiento de las relaciones entre los procesos organizacionales como vía fundamental para agregar valor a los productos finales.

Bajo esta teoría se han desarrollado instrumentos como el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección (DEISDE) que contribuye a gestionar eficientemente el proceso de dirección estratégica a través de la evaluación de la integración entre los procesos internos, y de estos últimos con las entidades externas, dígame proveedores, clientes, entidades reguladoras y administrativas, con el objetivo de identificar desconexiones entre eslabones importantes, eliminar relaciones que no agregan valor y tomar decisiones certeras para llevar a la empresa a un nivel superior de desarrollo

(Malleuve, Alfonso y otros, 2017)

Bajo el desarrollo de los estos estudios en el CETDIR, así como otros realizados a nivel internacional, se define el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE)

A continuación, se presentan los pasos o etapas a criterio de los autores a seguir para evaluar el Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDE) bajo el MODELO DEISDE

- Etapa 1 :Diagnóstico organizacional general. Determinación de los procesos internos y relaciones entre ellos con carácter claro y organizado. Identificación de anteriores formas o herramientas de Dirección implementadas. Identificación de Clientes y proveedores externos.
- Etapa 2: Determinación de la importancia o valoración de cada una de las relaciones entre proceso. Diseño estratégico basado en procesos: esta etapa se enfoca en la evaluación de las relaciones entre los procesos claves y funcionales para agregar valor a los productos y servicios a partir del cumplimiento de los objetivos estratégicos Construcción de las matrices de relaciones internas y externas, aplicación de técnicas para el Cálculo del NISDE Interno y Externo, y a su vez la determinación de las relaciones de alto desempeño y las relaciones críticas, aquellas de bajo desempeño con un importante papel en la entidad.
- :Etapa 3. Supervisión y Ajuste. Generación de resultados. Implementación, supervisión y ajuste, basado en las relaciones identificadas, para la determinación de fortalezas y oportunidades que pueden ayudar en el proceso estratégico a la entidad, así como la identificación de amenazas y debilidades. Aplicación de herramientas de gestión para lograr dar seguimiento a la mejora continua a partir de los resultados de este modelo para poner en práctica y supervisar un conjunto de acciones de mejora a las relaciones de bajo desempeño que sean críticas, o sea de vital importancia para el proceso empresarial.

Figura 1

Diagrama del Modelo DEISDE.



Fuente: Alfonso D, Hernández, M y García J

A continuación, se presentan los pasos a seguir para evaluar el Nivel de Integración del Sistema

de Dirección de la Empresa (NISDE). Para ello utilizamos lo planteado por Alfonso, D. 2007 y por Manuelle-Martinez, A; Alfonso, D. 2017.

Es muy importante la definición y clasificación de los procesos, sobre todo en la identificación de aquellos que realmente agreguen valor a los procesos de la organización.

Otro elemento importante es la definición de las relaciones de la entidad entre los diferentes procesos. Esta identificación va a ayudar a poder enfocar mejor donde existan mayor necesidad de atención. Muy importante los elementos de evaluación de estas relaciones. El modelo DEISDE plantea en su análisis las evaluaciones de estas relaciones, pero es posible que por el diseño organizacional exista un procedimiento de evaluación de estas relaciones.

Ahora se realizará la construcción de la matriz de relaciones externas e internas.

Luego de comprobar el cumplimiento de las premisas del modelo DEISDE, se construye la matriz de relaciones externas de la entidad caso de estudio empleando como herramienta una matriz de dos entradas para relacionar en este caso las entidades externas y los procesos de la empresa.

En cada celda de la matriz se describe el contenido, la naturaleza y las condiciones de las soluciones que se establecen entre los procesos de la empresa y las entidades del entorno.

Valoración de relaciones entre procesos vs entidades externas: En cada celda de la matriz, si existe relación, se valora su importancia y desempeño, asociándole un índice R_{ij} . Una relación se considera importante si influye significativamente en la misión de la empresa o en la satisfacción de las necesidades y el desempeño de la relación que expresa el grado de cumplimiento.

$R_{ij} = I_{ij} * D_{ij}$ Donde:

R_{ij} : Índice de importancia y desempeño de la relación del proceso i con la entidad externa

j

I_{ij} : Importancia de la relación del proceso i con la entidad externa j D_{ij} : Desempeño de la relación del proceso i con la entidad externa j Para $j=1, 2, 3...m$; siendo m el número de Entidades Externas

Para $i=1, 2, 3...n$; siendo n el número de Procesos de la empresa

Tabla 1

Ejemplo de Matriz de Relaciones Externas de una entidad por modelo ISDE.

	Relac. Externas	Relac. Externas	Relac. Externas	Relac. Externas
	1	2	3	j
Proceso Clave 1			$I=5$ $D=5$	$I=4$ $D=5$
	$I=5$	$I=5$	$I=4$	$I=4$

	D=2	D=3	D=4	D=4
Proceso Clave 2				
	I =4	I=5		
Proceso Clave i	D=2	D=3		

Fuente: Elaboración propia

Las relaciones externas pueden organizarse en Clientes, Órganos reguladores, Proveedores nacionales y proveedores externos.

Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se denominan relaciones críticas (RC) y cuando posee una alta importancia se denomina relaciones importantes (RI), la escala se fijará en dependencia del caso de estudio. También esto permite identificar las relaciones de Alto Desempeño, o sea relaciones que tienen un resultado muy bueno en función del proceso general de la entidad.

Para este ejemplo, considerando la importancia de 5 como muy importante, y el desempeño por debajo de 3 como insuficiente o negativo, se puede definir la Relación entre el Proceso Clave 1 y la relación externa 3 como una Relación Importante. Así como las Relaciones entre el Proceso Clave 2 y la Relación externa 1 y 2 como Relación Crítica.

Construcción de la matriz de relaciones internas: Después de realizar el análisis externo y la construcción de la correspondiente matriz de relaciones, se pasa a hacer lo mismo con el análisis interno y la matriz de relaciones internas. teniendo en cuenta los procesos de la empresa.

Pi: Procesos i de la empresa; para $i=1, 2, 3...n$; siendo n el número de procesos de la empresa

Px: Procesos clave x de la empresa; para $x=1, 2, 3...z$; siendo z el número de procesos clave de la empresa

En cada celda se valora su importancia y desempeño, asociándole un índice Rij de igual forma que se realizó para el análisis externo.

Tabla 2

Ejemplo de Matriz de Relaciones Interna de una entidad por modelo ISDE.

	Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3	Proceso X
Proceso Clave 1			I=5 D=5	I=4 D=5
Proceso Clave 2	I=5 D=2	I=5 D=3	I=4 D=4	I=4 D=4
Proceso Clave i	I =4	I=5		

	D=2	D=3		
--	-----	-----	--	--

Fuente:Elaboración propia

Rix= lix*Dix Donde:

Rix: Índice de importancia y desempeño de la relación del proceso i con el proceso x lix: Importancia de la relación del proceso i con el proceso x

Dix: Desempeño de la relación del proceso i con el proceso x Para $i=1,2,3...n$;

siendo el número de procesos de la empresa

Para $x=1,2,3...z$; siendo n el número de procesos clave de la empresa

Valoración de relaciones entre los procesos internos: Teniendo en cuenta los criterios de Importancia y Desempeño desarrollados anteriormente para las relaciones externas se consideran de igual forma para el análisis de las relaciones internas, incluyendo las relaciones importantes (RI) y críticas(RC), en este momento, el análisis es entre procesos.

Aunque el Indicador NISDE puede calcularse luego de realizarse cada análisis, externo e interno, vamos a realizar los análisis correspondientes.

Cálculo del NISDE externo: Después de identificar las relaciones críticas e importantes se puede medir el NISDE a partir de la expresión.

$$\text{NISDE} = 1 - (\text{RC} / \text{RI})$$

Donde:

NISDE: Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa **RC:** Cantidad de relaciones críticas

RI: Cantidad de relaciones importantes

Este indicador se puede utilizar tanto para las relaciones externas como para las relaciones internas. Mientras más se acerque a 1, El NISDE indicará que será mayor la Integración del Sistema de Dirección de la empresa.

NISDE ext. = $1 - (\text{RCext.} / \text{RIext.})$ Donde:

RCext: Cantidad de Relaciones Críticas externas **RIext:** Cantidad de Relaciones Importantes externas **Cálculo del NISDE interno**

NISDE int. = $1 - (\text{RCint.} / \text{RIint.})$ Donde:

RCint: Cantidad de Relaciones Críticas internas

RIint: Cantidad de Relaciones Importantes internas (Alfonso, D., 2007)

Estos indicadores nos permiten determinar si realmente existe una alta integración de los procesos de la entidad en la búsqueda de los resultados. De existir un NISDE bajo, ya sea en el sector interno o externo, existe otros análisis que permiten hacer modificaciones a la proyección estratégica de la entidad, tomando acciones, acuerdos o políticas para cambiarlo.

Diagnóstico Estratégico Interno y Externo.

A partir de lo obtenido en las matrices de relaciones de la entidad, tanto interna como externa, el cálculo de los NISDE, Interno y Externo obtenerse valores bajos, se pasa a realizar un diagnóstico estratégico Interno y Externo.

Según el criterio de Alfonso, D, se utilizan herramientas de análisis que permitan evaluar a la empresa en ambas esferas.

Algunas de las herramientas que se pueden ejecutar son las siguientes:

Ámbito Externo.

- Las 5 Fuerzas de Porter.
- Análisis por Componentes. (Análisis del macroentorno, Análisis del microentorno, Análisis de competidores, Factores clave de éxito, Grupos estratégicos)

Ámbito Interno.

- Análisis de las Competencias.
- Análisis del Perfil Estratégico de la entidad.

A partir de estas herramientas, debe lograr obtener un grupo de oportunidades y amenazas a partir del análisis externo, así como identificar fortalezas y debilidades a partir del análisis interno.

Con estos resultados, se puede pasar a obtener una matriz DAFO.

Como primer resultado de esta matriz DAFO, es compararla con la que puede estar vigente en la entidad, para valorar diferencias.

A partir de estos resultados, se puede pasar a realizar el análisis bajo la óptica de la Integración.

Análisis del Diagnóstico Estratégico bajo la óptica del Sistema de Integración

Como parte determinante del modelo DEISDE, a partir de la obtención de la DAFO, se pasa a valorar la influencia que tienen en las relaciones, tanto importantes, como en las críticas.

Se establece una tabla donde se vinculen las Relaciones determinadas como Importantes o de Alto Desempeño

Tabla 3

Ejemplo de Matriz de Relaciones Importantes-Fortalezas y Oportunidades de una entidad por modelo ISDE.

	Fortalezas		Oportunidades	
	Fortaleza 1	Fortaleza 2	Oportunidad 1	Oportunidad 2
Relaciones Alto Desempeño				
Relación AD 1	X			
Relación AD 2	X			
Relación AD 3			X	
Relación AD 4				X
Relación AD 5				

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla permite relacionar la influencia de las Relaciones de Alto Desempeño y las Fortalezas y Oportunidades. Esto permite identificar qué relación de alto desempeño tiene peso o no en las fortalezas de la entidad y en la posibilidad de aprovechar oportunidades. Esto permite, por ejemplo, redirecciona esfuerzos si existiera relaciones de muy buen desempeño pero no inciden en el desarrollo por el objeto de la entidad, y si garantizar mantener aquellos que si influyen.

Siguiendo el ejemplo, las Relaciones de Alto Desempeño 1 y 2 tienen un peso importante en la fortaleza 1 identificada. No hay ninguna Relación de Alto desempeño identificada que tribute la Fortaleza 2, por lo que puede decirse que esta fortaleza puede perderse en cualquier momento ya que la entidad no tiene un proceso o funciones que la puedan hacer duradera en el tiempo. De igual forma la Relación de Alto Desempeño 5, no influye en ninguna de las fortalezas identificadas, lo cual puede analizarse la valoración de esta Relación, su necesidad, la reubicación o cambio de funciones.

De igual forma se puede realizar lo mismo para las relaciones importantes

Tabla 4

Ejemplo de Matriz de Relaciones Importantes-Fortalezas y Oportunidades de una entidad por modelo ISDE.

	Fortalezas		Oportunidades	
Relaciones Importantes	Fortaleza 1	Fortaleza 2	Oportunidad 1	Oportunidad 2
RI 1	X			
RI 2	X			
RI 3				

Fuente: Elaboración propia.

El propósito de esta tabla es llegar a un análisis similar a la tabla anterior.

Como resultado de este análisis, pueden generarse cambios en los objetivos estratégicos de la entidad para un período de tiempo, así como reforzar acciones para potenciar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades, prever medidas para las amenazas que influyen en los procesos claves de la entidad.

Tabla 5

Relaciones críticas-Debilidades y Amenazas

	Debilidades		Amenazas	
Relaciones Críticas	Debilidad 1	Debilidad 2	Amenaza 1	Amenaza 2
RC 1				

RC 2	X		X	
RC 3	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Para este ejemplo, la Relación Crítica 1 no influye en ninguna debilidad de la entidad, ni es un riesgo para ninguna de las amenazas. Esto pudiera generar una revaluación o aplicación de otras técnicas para confirmarlo. De ser así, no es necesario la atención de la entidad para mejorar el resultado de esta relación. A contrario la Relación Crítica 3 influye en todas las debilidades y amenazas identificadas, pues de manera urgente hay que tomar acciones y proyecciones para cambiar su desempeño.

Este resultado da una mejor orientación para la toma de decisiones en la proyección estratégica de cualquier entidad.

Se reconoce en los últimos años el enfoque por proceso en la dirección estratégica observando el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (Alfonso, D., 2007), esta propuesta es un modelo de dirección estratégica cubano aplicado a más de 20 empresas nacionales se basa en el enfoque por procesos.

Según Alfonso, D, 2007 este modelo logra integrar procesos funcionales y claves que agregan valor a la organización, tiene en cuenta el enfoque a proceso; puede aterrizar la estrategia al plano de trabajo diario de la organización, modelo cubano que surge producto de un proceso de investigación en el CETDIR que ha sido utilizado por varias empresas nacionales, algunas de ellas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Como resumen, se reconoce en los últimos años el enfoque por proceso en la dirección estratégica observando el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (Alfonso, D., 2007), esta propuesta es un modelo de dirección estratégica cubano aplicado a más de 20 empresas nacionales se basa en el enfoque por procesos. Tiene como características:

- Logra integrar procesos funcionales y claves que agregan valor a la organización.
- Modelo que tiene en cuenta el enfoque a proceso; puede aterrizar la estrategia al plano de trabajo diario de la organización.
- Modelo cubano que surge producto de un proceso de investigación en el CETDIR que ha sido utilizado por varias empresas nacionales, algunas de ellas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Modelo que a partir de la concepción de integración brinda un instrumento de fácil comprensión, capaz de medir los niveles de integración de la empresa tanto externo como interno.
- Este modelo fue incluido en los cursos de Dirección Estratégica y Diseño Organizacional de la Maestría en Dirección del CETDIR (ediciones de la XIV, a la XX).

CONCLUSIONES

Se obtuvieron los elementos teóricos que sustentan la necesidad de la gestión de la dirección organizacional y la Dirección estratégica así como los elementos teóricos del Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE)

REFERENCIAS

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under CC BY-NC-SA 4.0

- ALBERT DÍAZ, M.E.; HERNÁNDEZ TORRES, M. El cuadro de Manto Integral para la implementación y el control estratégico. Revista de Ingeniería Mecánica. 3 (2004) 59-63.
- ALFONSO D. Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. [Tesis doctoral]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección; 2007.
- ALFONSO D, HERNÁNDEZ M, HECHAVARRÍA AP & HERRERA MRS.
- Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado. Ingeniería Industrial. 2010; 29(1):5
- BOLAÑO, Y., Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa, Tesis Doctoral, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba, 2014
- Colectivo de autores. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Cuadernos cinco días. ESADE, España, 1999 2.
- Colectivo de autores: Proyecto de investigación de Liderazgo e Integración Estratégica en empresas seleccionadas. MES, Ciudad de La Habana, mayo del 2001.
- Colectivo de autores. Dirección Estratégica Integrada: Conceptualización en las condiciones de Cuba. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE). Ciudad de La Habana, 2003.
- Decreto Ley 281/2007 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL, 17/08/2007
- GARZÓN CASTRILLÓN, M.A. La dirección estratégica. Ide@s CONCYTEG 15 (254). Abril 2020. ISSN 2007-2716.
- LOPES, I.; MARRERO, S.; FERIA, M; GRASS, A.; ESPINA, Y. LUGO, A., "Impacto de la covid-19 en las cadenas de suministro globales: caso comercio electrónico. 1-19". (2021) [Revisado: 16 de noviembre de 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/153/109>
- MALLEUVE-MARTÍNEZ, A., ALFONSO-ROBAINA, D. AND LAVANDERO-
- GARCÍA, J., Estudio del comportamiento de variables para la integración del sistema de dirección de la empresa con enfoque de arquitectura empresarial DYNA, 84(203), pp. 349-355, December, 2017.
- ORISEL, D.; ALFONSO-MURUAIS, J.R. ;LÓPEZ-BOUDET, R.; Modelo de Gestión de Riesgos e el proceso de suministros de Cargas de una entidad. Revista Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936 Vol XLIV/No. 2./ Mayo-Agosto/ 2023/ 4429. 2007-2716.