

*UNIVERSIDAD JOSÉ MARTÍ DE SANCTI SPIRITUS*

*FACULTAD DE CULTURA FÍSICA*

*Trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Cultura Física*

*Talleres metodológicos sobre dirección estratégica para los  
directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del  
Municipio de Sancti Spíritus*

***Autor:*** *Manuel Alejandro Yera Marín*

***Tutora:*** *Dra. C. Asneydi Madrigal Castro*  
*MSc. Asneyda Madrigal Castro*

*Sancti Spíritus, 2014*

## *Agradecimientos:*

El orden de mis agradecimientos no define más o menos la importancia de unos y otros, pero quisiera mencionar primeramente a mi familia:

- A mi madre,
- A mi hijo,
- A mi esposa que tanta tensión tubo hasta el último momento,
- A toda mi familia,
- A todos mis compañeros de aula que supieron responder en momentos difíciles de mi vida y muchos hoy son más que mis compañeros mis hermanos,
- A todos los trabajadores de la Facultad, al claustro de profesores,
- A mis tutoras por su ayuda, apoyo y esfuerzo en el desarrollo de este trabajo.

Gracias a todos

## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo proponer talleres metodológicos sobre dirección estratégica para los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus, para el mismo se trabajó con el 100 % de los directivos de dichos combinados, el 73.6 % es del sexo masculino y 26.4 % del femenino, el 84.2 % son graduados del nivel superior, poseen una edad promedio de 40.1 años y 3.7 años de experiencia como directivo. Se utilizaron como métodos y técnicas de investigación: el análisis de documentos, la encuesta, técnica de trabajo en grupo y técnicas descriptivas, los mismos permitieron determinar el conocimiento que poseen los directivos sobre dirección estratégica, la funcionabilidad de las estrategias existentes en los combinados y la elaboración de los talleres metodológicos. Finalmente se arribaron a las siguientes conclusiones los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus poseen conocimientos deficientes sobre el tema de dirección estratégica, la mayoría desconocen los elementos que componen una estrategia de dirección y han recibido escasa superación sobre el tema, las estrategias de dirección de tres de los combinados deportivos no poseen uniformidad en los aspectos que la conforman, poseen deficiencia en la redacción de los elementos que la componen lo que limita su correcta funcionabilidad y se elaboraron tres talleres metodológico sobre dirección estratégica para los directivos de los combinados deportivos, los cuales constituyen un soporte de preparación teórico práctico sobre la dirección estratégica para directivos. Por lo que se recomienda implementar los talleres metodológicos sobre dirección estratégica para los directivos de los combinados deportivos urbanos del Municipio de Sancti Spíritus.

## Summary

The present investigation must like objective Propose methodologic factories on strategic axis for the directors of the Urban Sport Combined ones of the Municipality of Sancti Spíritus, for the same one worked with 100 % of the directors of combined sayings, 73,6 % is of masculine sex and 26,4 % of the feminine one, 84,2 % are graduated as the superior level, have an age average of 40,1 years and 3,7 years of experience like director. Methods and techniques of investigation were used like: the document analysis, the survey, descriptive technique of work in group and techniques, the same they allowed to determine the knowledge that have the directors on strategic axis, the funcionabilidad of the existing strategies in the combined ones and the elaboration of the methodologic factories. Finally the directors of the Urban Sport Combined ones of the Municipality of Sancti Spíritus arrived themselves at the following conclusions has deficient knowledge on the subject of strategic axis, the majority does not know the elements that compose a strategy of direction and have received little overcoming on the subject, the strategies of direction of three of the sport combined ones do not have uniformity in the aspects that conforms it, have deficiency in the writing of the elements that compose it what limits their correct funcionabilidad and three factories were elaborated methodologic on strategic axis for the directors of the sport combined, which constitute a practical support of theoretical preparation on the strategic axis for directors. Reason why it is recommended To implement the methodologic factories on strategic axis for the directors of the urban sport combined ones of the Municipality of Sancti Spíritus

## Introducción

Aunque se plantea que los antecedentes de la dirección estratégica datan desde hace más de dos mil años a.n.e, esta comienza a difundirse desde el ángulo de la dirección a inicios de la década del 60 del siglo XIX, resurgiendo como una respuesta a los nuevos retos impuestos por el propio desarrollo de las sociedades que complejizan el actuar de las organizaciones, llevándolas por caminos a veces inciertos y desorientadores, en medio de un entorno convulso, dinámico y muy cambiante.

Es así que, como paliativo a tanta incertidumbre, emerge la perspectiva estratégica de la dirección, la cual comenzó a abrirse paso a escala internacional, constituyendo todavía en la actualidad el enfoque paradigmático y más recurrente para la conducción exitosa de los sistemas organizativos. La misma desde un principio hizo suya, de manera especial, los antecedentes de la Dirección por Objetivos (DPO), lo que se explica por el hecho de que los Objetivos, asumidos como la expresión de los resultados que se pretenden alcanzar, representan el elemento de salida fundamental de todo proceso estratégico acometido en las organizaciones.

Los influjos de estos enfoques, probados de manera exitosa en numerosos sistemas organizativos de diversas naciones, sobre todo de las más desarrolladas del mundo, llegaron a nuestro país en los finales del siglo pasado, comenzándose su aplicación en la última década del mismo.

Existen gran cantidad de definiciones de estrategia, razón por la cual, para Norton e Irving (2001) el término estrategia se encuentra en el griego antiguo Strategia: dirección, comando de un ejército, Stratos: un ejército y Agein: dirigir; por lo tanto, la estrategia tiene sus orígenes en el comando militar y el arte o ciencia de conducir una campaña militar o las maniobras de un ejército. El término “estrategia” entró al lenguaje de los negocios sólo después de la Segunda Guerra Mundial.

Para Wissema (2009) “la dirección estratégica puede concebirse como: un estilo de dirección motivado por el cliente; a la vez constituye un proceso

orientado al futuro que de forma consciente establece competencias a partir de la comunicación e información oportuna, así como la necesaria toma de decisiones y la planificación del sistema”.

La dirección estratégica favorece la toma de decisiones oportunas y concretas sobre los objetivos de las organizaciones -llámese empresa, negocio, dependencias o instituciones-, esto origina una orientación estratégica para todos los profesionales y trabajadores en la organización, lo que permite una apropiada preparación de planes sincronizados para las diferentes áreas responsables de la ejecución de los objetivos.

“La Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” Fred (2003).

En este sentido destacamos lo que indican Sanchis y Ribeiro (2006), el proceso de dirección estratégica es válido de aplicarse a cualquier tipo de organización (pequeña o grande, de capitales o sociales, pública o privada). Ahora bien, las peculiaridades de su desarrollo estarán en función del tipo de organización de la cual se trate.

Por otro lado, es evidente que en el ámbito educativo existe una tensión entre un enfoque empresarial, que evalúa a la escuela en función de eficiencia y un enfoque académico que valora los logros. Múnera (2001).

Resulta innegable, por tanto, que para lograr eficiencia, eficacia y competitividad sostenida, se requiere entre otros aspectos, de una proyección y dirección estratégica que potencie la creatividad, flexibilidad, dinamismo, rapidez y agresividad con una visión de futuro clara previamente definida y compartida por todos sus miembros.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los directivos definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y

orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

En este ambiente cambiante está sumido el Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, motivado por los constantes cambios en el subsistema de dirección, que en los últimos años ha modificado reiteradamente aspectos claves dentro de su estrategia de dirección como son los objetivos de trabajo y áreas de resultados claves en los combinados deportivos, lo que incide contra la estabilidad estratégica de la entidad y si a lo anterior se le añade la gran fluctuación de sus directivos, motivado por el cumplimiento de las misiones deportivas en diferentes países, trae consigo disgregación y disfuncionalidad entre las estrategias de dirección y sus directivos.

Según investigaciones anteriores refieren que los directivos de los combinados deportivos poseen deficientes conocimiento en el tema de la dirección estratégica y además que la inestabilidad de los cuadros induce a que cuando son superados o capacitados, salen a cumplir misión y el nuevo profesional que asume no posee la preparación adecuada para desempeñarse correctamente, tal como sucede en los combinados deportivos urbanos del Municipio de Sancti Spíritus, ya que estas organizaciones demandan un personal dispuesto a trabajar, pero sobre todo con las habilidades y el conocimiento necesario para dar lo mejor de sí, es decir, requieren de un personal que sea propositivo y no sólo demandante, creativo y no sólo ejecutor, nada apático, por el contrario muy motivado.

Teniendo en cuenta lo anterior se formula el siguiente **Problema Científico**:

¿Cómo contribuir a la superación de los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus en el tema de la dirección estratégica?

**Objeto:**

La superación de los directivos en dirección estratégica

**Objetivo General:**

Proponer talleres metodológicos sobre dirección estratégica para los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus.

**Campo de Acción:**

Talleres metodológicos sobre dirección estratégica.

**Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar el conocimiento que poseen los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus sobre la dirección estratégica.
2. Analizar la funcionabilidad de las estrategias de dirección existentes en los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus.
3. Elaborar talleres metodológicos sobre dirección estratégica para los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus.

**Tareas de la Investigación:**

1. Revisar y estudiar la bibliografía a cerca del tema.
2. Elaboración de los instrumentos
3. Aplicar los instrumentos de investigación y recogida de investigación.
4. Análisis de los resultados.
5. Elaboración del informe final de la investigación.



## **Capítulo I: Fundamentación teórica**

### **1.1 La superación profesional**

Al analizar y consultar la bibliografía referida a la superación profesional encontramos que son numerosos los autores que se han referido al concepto de superación.

Rodríguez Estrada (1990). De acuerdo con su criterio la superación “constituye el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del pensamiento de todos los niveles de dirección para que desempeñen mejor su trabajo”.

Rodríguez García (1990) plantea que la superación “constituye el conjunto de conocimientos transmitido al sujeto para propiciar el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias que permitan actuar con creatividad e iniciativa, produciendo cambios positivos para que la labor sea cada vez más eficiente y profesional”.

Autores como P. Arnold (1991) y J. M. de Rozada (1990), abordan problemas que existen debido a la disociación de la teoría y la práctica en el desarrollo curricular y la formación continua del profesorado, destacando la necesidad de continuar trabajando en la superación constante de los mismos, considerando la superación como un proceso de transformación del individuo y del contexto en el que actúa, como resultado del perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades, hábitos, métodos de la ciencia, valores y normas de relación con el mundo, que se logra en la interacción de lo grupal e individual.

Otro autor, M. Arroyo (1995), considera la superación profesional como el conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje que posibilitan la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones, lo que proporciona la superación continua que los profesionales de las diferentes ramas de la producción, los servicios, la investigación científica y la docencia, en correspondencia con los avances de la Ciencia y la Técnica, el Arte, las necesidades económicas y sociales del país, lo que contribuirá a elevar la

productividad y la calidad del individuo, acorde a las características de su puesto de trabajo.

C. Guerrero y L. Chávez (1996) plantean que la superación "constituye el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como propósito formar adultos, con el fin de que adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad, de tal manera que estos programas satisfagan las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad".

El investigador coincide con Añorga y otros (2000), al plantear en su Glosario de Términos de Educación Avanzada que la superación profesional es: "Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño."

V. Morales (2001), hace un análisis de la necesidad social y humana de la superación, se pronuncia por lo imperioso que es desarrollar la Educación de Postgrado en América Latina, por la condición de subdesarrollo, alegando que... las naciones hoy más desarrolladas son tales, no tanto por los recursos naturales que poseen, o por razones de liderazgo, raza, clima o sistemas políticos, sino en gran medida porque producen conocimientos y manejan información como soporte decisivo en su economía y su poder.

Existe conciencia y voluntad de transformar la situación presente en la educación en sentido general, lo que se ha evidenciado en los más altos niveles de diferentes sectores, como la Reunión de los Ministros de Educación en América Latina y el Caribe. (UNESCO / ORALAC) celebrada en 2002, donde expusieron las principales direcciones políticas para lograr una educación permanente.

Según J. Añorga (1995) la superación se sustenta en los siguientes principios:

1. Principio de la relación entre la pertinencia social, los objetivos, la motivación y la comunicación: presupone la necesidad de lograr que los nuevos conocimientos tributen a determinadas exigencias social, permitiendo precisar a través del modelo de superación, qué conocimientos desea completar o profundizar, sobre que habilidades práctico-

profesionales hay que trabajar en las educadoras y propiciar la producción de nuevos conocimientos en dependencia de la motivación que se cree en estos, por medio de la conjugación de sus intereses personales, laborales, profesionales y sociales.

2. Principio de la condicionalidad entre la formación del pregrado, la básica y la especializada: asegura la satisfacción de las necesidades de acuerdo con el punto de partida del egresado, lo que se corresponde con el estudio del modelo de superación, ya que es válido para cualquier nivel de egreso y experiencia laboral, es lo suficientemente flexible para respetar el ritmo individualizado en la auto superación de cada docente al igual que la auto reflexión de cada profesional, estarán presentes las carencias de su función básica y que acciones debe acometer para la satisfacción de estas necesidades.
3. Principio del carácter científico del contenido, la investigación cognoscitiva y la producción de nuevos conocimientos (desescolarización): significa estructurar el proceso sobre lo más avanzado de la ciencia contemporánea, implica consolidar a través de la investigación los conocimientos aprendido y producir nuevos conocimientos utilizando las herramientas metodológicas de la ciencia en búsqueda de la independencia cognoscitiva, logrando la autosuperación de forma continua.
4. Principio de la relación de la Teoría, la Práctica y la Formación de valores: presenta un acercamiento mayor a la vida, por tanto permitirá a los docentes una valoración más elevada de los problemas a resolver, una mayor motivación y satisfacción por los problemas resueltos, los incita a la formación de una conducta profesional en su vida y un mayor crecimiento humano.
5. Principio del vínculo entre el enfoque de sistema y sus experiencias ramales, sectoriales y territoriales: permite diseñar o rediseñar una propuesta de superación teniendo en cuenta diferentes formas desde los niveles superiores a niveles terminales.

La superación se proyecta a un nivel cualitativamente superior; se abren las concepciones acerca de la superación basada en la pedagogía socialista. Entre ellas, el carácter democrático de la superación, la función social de la escuela en la formación de las nuevas generaciones, la vinculación del estudio con el

trabajo, la necesidad de desarrollar la actividad independiente del alumno en el proceso de aprendizaje, el papel creador del maestro. Todos estos principios, como se ha demostrado, proceden de las más genuinas tradiciones pedagógicas de Cuba.

En la Resolución 29 del 2006. Reglamento para la aplicación, organización, ejecución y control de la superación se plantea que la preparación, es la primera etapa de la superación, a los efectos de brindar los conocimientos básicos y las experiencias necesarias que permitan que los estudiantes desempeñen sus funciones. La superación, es el proceso de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos, así como desarrollar capacidades, habilidades y hábitos a los efectos de mejorar el desempeño de sus puestos o asumir mayores responsabilidades.

Además se plantea que la superación de los recursos laborales es un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión al desarrollo, que llevan a cabo las organizaciones con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencias laborales, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo, o de prestación de servicios que forman parte y que constituye un elemento de vital importancia para encauzar la empresa hacia la consecución de su meta, a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar.

De lo antes expuesto, se puede deducir que la superación es determinante en la formación del individuo, para que se entregue, desde su puesto de trabajo, con creatividad, sentido de pertenencia y sabiduría hacia la consecución de los objetivos propuestos para su entidad.

En la superación se aplican algunos conceptos que fueron tomados de Las Normas y Procedimientos de la Superación (2005) que a continuación se reseñan:

Superación Técnica: Este término identifica los procesos de preparación inicial, a la que se someten los recursos humanos para prepararse para el desempeño de un puesto de trabajo o cargo y los llamados de perfeccionamiento dirigidos a actualizar sus conocimientos, habilidades y destrezas y, a lograr la eficiencia y calidad de su desempeño. Por lo que la misma puede definirse como un

proceso complejo de enseñanza aprendizaje orientado a formar y desarrollar en los recursos humanos su competencia ocupacional.

Formación: Identifica los procesos de enseñanza-aprendizaje, sistemáticos, formales y planificados para proporcionar o modificar conocimientos, habilidades y destrezas, y el desarrollo de actitudes y valores para conseguir modos de actuación adecuados a una actividad o rango de actividades ocupacionales o profesionales. En el mundo del trabajo significa también capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una profesión, ocupación, trabajo o tarea.

Desarrollo: Identifica los procesos formativos continuos o recurrentes, sistemáticos, formales y no formales que permiten a los recursos humanos calificados, renovar y acrecentar su nivel de competencia profesional en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos y las demandas de la sociedad.

Cada término en particular conceptualiza un proceso, es por ello que luego de analizarlos se está en condiciones de exponer una síntesis que lo englobe a todos en forma de una definición conceptual. De tal forma:

Superación y Desarrollo Técnico Profesional: Designa al conjunto de procesos formativos y de desarrollo, de carácter continuo y recurrentes; sistematizados o no; formales y no formales que posibilitan a los recursos humanos calificados, durante su vida laboral activa, la formación y desarrollo de su competencia ocupacional y profesional en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos y los intereses individuales, ocupacionales, organizacionales y sociales, en un periodo histórico determinado.

La superación tiene un proceso de ejecución que se realiza de acuerdo a las etapas que a continuación reflejamos:

Planeación – Organización: Es decir, que hacer, como hacerlo, cuando y quien ha de hacerlo, agrupando diversas partes dependientes entre si, pero cada una de ellas con una función especial, para formar un todo. Analizar- jerarquizar- agrupar.

Ejecución: Lograr que las acciones se realicen conforme al plan predeterminado.

Control: Comprobar si todo lo que ocurre es conforme a lo planeado, a las instrucciones impartidas y a los principios establecidos.

Evaluación: Revisar los resultados y evaluarlos, corregir y tomar medidas en caso necesario, cuando aún se está en posibilidad de corregirlas, retroalimentar el sistema y optimizar recursos.

## **1.2 Algunas consideraciones conceptuales del término estrategia**

Los conceptos sobre la estrategia han ido expresándose por los distintos autores o estudiosos del tema, cada uno con su enfoque o apreciación, expondremos algunos de los más conocidos:

A. Chandler (1962) expresa que “Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo en la organización, junto con las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr las metas planteadas”.

Se observa que esta definición no sólo se ocupa de las metas en sí, sino de las acciones para su cumplimiento, en sentido general Chandler se interesó por la búsqueda de ideas claves.

H. Ansoff, (1976) se refiere a que “Es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro”.

Expuso además y enumeró cuatro componentes de la estrategia:

- **Ámbito producto - mercado:** Los productos y los mercados en que actúa la organización.
- **Un vector de crecimiento:** Los cambios que la organización planea realizar en el ámbito producto – mercado.
- **Ventajas competitivas:** Las principales características de la organización que le otorguen poder competitivo en cada posición producto – mercado.
- **Sinergia:** Como medida del potencial de acción conjunto.

K. R. Andrews (1977) menciona que “Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la organización está o quiere estar y qué clase de organización es o quiere ser”.

M. E. Porter (1980) explica que la estrategia es la “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Como refiere H. Mintzberg (1990) la estrategia no es un plan preciso y detallado. Aunque el análisis es necesario, la estrategia puede surgir de la intuición de una persona o ser impulsada por razones no racionales. Existen, pues, muchas facetas de la estrategia y dicho autor ha identificado cinco facetas que abarcarían una definición comprensiva de la estrategia:

1. La estrategia como plan: una especie de curso de acción consciente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación.
2. La estrategia como estratagema: un plan específico, una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o a un competidor.
3. La estrategia como pauta: una pauta o patrón en una corriente de decisiones o acciones que lleva a cabo la empresa.
4. La estrategia como posición: un medio de ubicar una organización en su entorno; la fuerza mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y el externo.
5. La estrategia como perspectiva: una forma arraigada de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción que existe solamente en la mente de las partes interesadas.

E. Bueno (1991) conceptualiza a la estrategia como un “Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición

competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”.

P. Drucker (1993) expresa que “La estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?”.

Según Drucker la primera pregunta a muchos empresarios les parece muy simple y no se la formulan, siendo esto causa principal de muchos fracasos en las organizaciones.

H. Ansoff (1993) refiere que: Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable; de la definición anterior podemos extraer los elementos básicos de toda estrategia:

- a) Las metas y objetivos que se persiguen.
- b) Las políticas y acciones que se emprendan.
- c) La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.
- d) Los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- e) El entorno en el que se ubica la organización.
- f) La competencia, es decir, otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos. La competencia surge cuando los recursos son limitados y las organizaciones tienen objetivos incompatibles.

Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1996) se refieren a que la estrategia es:

1. Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.



2. Una definición del ámbito competitivo de la organización.
3. Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativas, de negocio y funcional.
5. Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
6. Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la organización.
7. Un camino para impulsar la organización hacia el logro de sus objetivos.
8. Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.
9. Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Otros autores como H. Mintzberg, han expresado sus criterios con relación a la estrategia, el mismo, citado en T. Davenport (2006). Capital Humano, expresa la estrategia a través de categorías y cito:

“Estrategia proyectada, son los planes formales de una organización para alcanzar el éxito. [...] algunas fructificarán y otras fracasarán. Las primeras son las estrategias premeditadas y las segundas estrategias irrealizadas. Ocasionalmente, las empresas logran el éxito de una manera no planeada a la que denomina estrategia emergente. A todo lo que haya tenido éxito, proyectado o no, le llama estrategia realizada”.

Esta forma de Mintzberg, de exponer la estrategia, plantea que las ideas fértiles no sólo son expuestas por el personal directivo, que las mismas pueden brotar también de los trabajadores en general.

El investigador coincide con C. Valdés (2009) aborda que la estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la

meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas.

El mismo autor refiere que estas tres preguntas se formulan siempre que una persona va a adoptar una decisión o llevar a cabo cualquier actividad. Sin embargo, no todas las decisiones pueden considerarse estratégicas. El término “estrategia”, se emplea para un determinado tipo de acciones o decisiones que tienen una importancia especial. Esta relevancia deriva, en primer lugar, de los recursos que se comprometen en la acción (dinero, tiempo, esfuerzo). En segundo lugar, la estrategia supone una orientación a largo plazo y, en tercer lugar, se trata de decisiones que son casi irreversibles.

### **1.2.1 Dirección Estratégica**

Las instituciones necesitan de un sistema management adecuado, como puede ser la dirección estratégica, o metodología que sirva de marco para tomar decisiones, solucionar problemas en materia de dirección o administración empresarial, centrando su atención en áreas tan importantes como la estrategia y su formulación, el estudio del entorno y del potencial de la organización, la tecnología, los recursos humanos, el liderazgo, las estructuras organizativas, la cultura empresarial o los sistemas de control e información .

A partir de lo anteriormente expuesto se hará referencia a diversos conceptos expresados por algunos especialistas:

P. Drucker (1981) expresa que la dirección estratégica constituye un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes; \* La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas; \* el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo; \* las inversiones inteligentes centrada en los factores de cambio y transformación.

L.I. Byars (1984) plantea que la dirección estratégica es un intento de mejorar la dirección y la gestión de la organización, haciendo uso de la estrategia para guiar sus acciones, integrando las acciones de preparación de la puesta en marcha y de la asignación de recursos.

Según J. Daigne, (1986) explica que la dirección estratégica presupone una actitud, no solamente reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. “Aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo: pero siempre hay algo que hacer”.

K. J. Halton (1987) plantea que la dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) en entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

E. Bueno (1991) plantea que La Dirección Estratégica puede entenderse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la institución, reflexión fundamentada en una nueva cultura de la organización y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de capear dificultades producidas por un entorno alterado, sino de ir a su encuentro, huyendo de la improvisación.

Según S. Certo (1994) se puede describir el proceso de Dirección Estratégica del modo siguiente:

- Fase de formulación de la estrategia, conjugando tres elementos como son las aspiraciones de la dirección para la institución, las oportunidades y amenazas que presentan el entorno y las capacidades internas de la propia institución.
- Fase de implementación, es decir posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar su control:
  - Plasmando las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, o sea concretando acciones para las distintas áreas y niveles organizativos.
  - La función de control será posible gracias a la retroalimentación, que permitirá aplicar acciones correctoras, en base a la información derivada del análisis de las desviaciones, llevándose así a cabo un control a priori y a

posteriori, a través de acciones preventivas más que correctivas.

- A continuación se asignarán las distintas tareas y su responsabilidad a los miembros de la institución, coordinando e integrando acciones, estableciendo las líneas de autoridad y canales de comunicación por los que ha de fluir la información.

Para A. Thompson (1994) el soporte conceptual de la Dirección Estratégica parte de las siguientes consideraciones:

1. La complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno, creador de unos retos nuevos para la dirección de la institución.
2. La propia complejidad interna de la organización, que se acrecienta por su interrelación con las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y de creatividad en el proceso directivo.
3. La mayor necesidad de “servicios directivos” en cada una de las fases o funciones del proceso. Los cuales requieren de una integración total, horizontal y vertical, entre los elementos de la organización.
4. La necesidad de una capacidad de respuesta rápida, en evitación de mayores costos e impactos negativos, dada la velocidad de los cambios, lo cual puede incrementar la aparición de “sorpresas estratégicas” no deseadas.

Gáves, Silvia y Col. (1995) plantean que la dirección estratégica es un enfoque, una forma diferente de entender y practicar la administración.

Según E. Bueno (1996) La Dirección Estratégica puede entenderse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la institución, reflexión fundamentada en una nueva cultura de la organización y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de capear dificultades producidas por un entorno alterado, sino de ir a su encuentro, huyendo de la improvisación.

J. Navas y Guerras (1996) expresan que La dirección estratégica puede ser definida como un proceso continuo, interactivo y transfuncional orientado a lograr que la institución se adapte al entorno en el cual se ubica.

- Es un proceso continuo pues la institución nunca pone fin a su labor estratégica. Esta característica diferencia a la dirección estratégica de la planificación estratégica, pues esta última suponía normalmente la existencia de un ciclo de planificación.
- También se trata de un proceso interactivo. Aunque existe una secuencia de etapas, éstas se van repitiendo y el proceso avanza o retrocede de una etapa a otra según las necesidades en el desarrollo.
- Finalmente, el proceso es transfuncional en la medida que abarca al conjunto de la organización. Supone un esfuerzo colectivo en el que deben participar todos los departamentos y trabajadores de la institución.

En tal sentido E. Fernández & Z. Fernández (1998) plantean que La Dirección Estratégica se configura como un “sistema de planificación”, en el que tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto creativo.

J.R. Betancourt (2002) explica que la dirección estratégica no se trata de adivinar el futuro ni extrapolarlo, de acuerdo con el pasado; es tomar decisiones presentes con futuridad, partiendo de que dicho futuro es creable y moldeable y avanzar hacia él mediante diversas opciones, enfrentándose al entorno con una actitud proactiva.

El investigador coincide con L. Morrisey (2005) cuando se refiere a que la dirección estratégica constituye un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes: La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas; el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo; las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación.

### **1.2.2 La Planificación Estratégica.**

Primeramente se refieren algunas definiciones de Planificación, dadas por algunos especialistas del tema:

H. Farol en Administración industrial y general plantea que “Planificación significa escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción”.

A. Steiner (1991) en Planificación integrada de las funciones de dirección plantea que “La planificación integrada es un proceso que comienza con la determinación de objetivos, define estrategias y políticas para alcanzar los objetivos y desarrolla planes detallados para estar seguros de que esas estrategias van encaminadas a la ejecución de los objetivos”.

E. García en Planificación a largo plazo y objetivos de la empresa se refiere a que “La planificación empresarial puede considerarse como un proceso de toma de decisiones y acciones presentes que configuran al futuro de forma racional y de acuerdo con los objetivos”.

E. García en Planificación y pronóstico en la economía de la empresa comenta que “La planificación es, desde siempre, una tarea de Dirección y que es precisamente la función por excelencia de la Alta Dirección: determinar a dónde se va, a dónde se quiere ir”.

A. Steiner (2006) expresa que Planificación “Es prever, aproximarse al futuro, decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta el futuro. No se trata de hacer predicciones del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que el futuro ocurra”.

Partiendo de lo expresado anteriormente diferentes autores han referido que la planificación estratégica tiene como fines constitutivos la fundamentación del análisis del entorno interno y externo, con perspectivas micro y macro estructurales. Las instituciones identifican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA), donde el ámbito competitivo tiene cabal importancia, lo que permite establecer estrategias orientadas a resolver problemáticas que ayuden al logro de los objetivos institucionales

Peter F. Drucker, (1981) se refiere a que "La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo".

P. Kotler (1988) plantea que "La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores".

Por su parte A. Steiner (1991) explica que “La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de la organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en

cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones y propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por la organización”

Según E. Kemenitzer (1991), la planificación Estratégica es una forma de actuar que se traduce en un análisis de alternativas y toma de decisiones en función de las consecuencias que cabe esperar. Significa igualmente fijar presupuestos anuales, rendimientos de trabajo, analizar y prever el entorno en que se desenvuelve la institución, estudiando posibles cambios para tener preparadas las oportunas respuestas y objetivos que se propone alcanzar.

M. Arias, (1994) plantea que “Planificar es aproximarse al futuro desde el presente para conformarlo sobre la base de las ideas de las personas que participan y de los recursos existentes”.

En tal sentido M. Menguzzato, (1995) aborda que “La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la organización; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias”.

En tal sentido Santesmases, (1999) plantea que "La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planificación estratégica, la institución podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que lleguen a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación”.

F. París (2006) refiere que la planificación estratégica permite a las organizaciones:

- Analizar su entorno.
- Diagnosticar su situación actual.
- Trazar el futuro deseado.
- Hacer “análisis de brechas” para alcanzar el futuro deseado.

- Formular un plan estratégico.
- Traducir este plan estratégico en un plan de acción.
- Ajustar la estructura organizacional en función de la estrategia.
- Diseñar y establecer un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación.

Por otra parte J. Meleses en La Gestión par les systémes plantea que “La única novedad es que el desarrollo de las técnicas de Planificación Estratégica ha convertido a ésta en una función con dos partes: una de estudio, que generalmente desarrolla un órgano especializado, y otras de elección de alternativas y de toma de decisiones que sigue siendo patrimonio de la Alta dirección. Esta segunda parte de la Planificación Estratégica no es delegable ya que los dirigentes tienen por función esencial transformar los recursos, constituidos por hombres, máquinas y dinero, en una empresa útil y eficaz: la Dirección (Management) consiste, por tanto, en fijar unos objetivos globales; a continuación, en integrar todos los recursos disponibles en un sistema orientado al cumplimiento de estos objetivos y por último, en pilotar el sistema a través de las vicisitudes del mundo económico que rodea a la empresa, teniendo en cuenta, además, que la Planificación Estratégica es un proceso continuo, pues tanto los aspectos internos de la empresa como los externos van cambiando en el transcurso del tiempo, por lo que las distintas partes que componen la Planificación no deben considerarse ni independientes de las demás ni tan estáticas que una vez estudiadas ya no debamos volver a ellas para modificar nuestras conclusiones, pues siempre habrá que considerarlas provisionales”.

El investigador coincide con J.R. Betancourt, (2002) cuando expresa que "La planificación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios".



## **Capítulo II: Metodología de la Investigación**

### **2.1 Población y Muestra**

De una población de 26 directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus se trabajó con el 100 %, de ellos el 73.6 % son del sexo masculino y 26.4 % del femenino, el 84.2 % son graduados del nivel superior .Poseen una edad promedio de 40.1 años y 3.7 años de experiencia como directivo en el combinado.

Los directivos ocupan los siguientes cargos:

- Director de Combinado
- Subdirector de actividades deportivas
- Subdirector de deporte participativo
- Jefe de cátedra de: Recreación, Cultura Física y Educación Física
- Administrador

### **2.2 Métodos y Técnicas de Investigación utilizados**

#### **Del Nivel Empírico:**

- **Análisis de documentos:** Permitió el estudio y valoración de la documentación oficial tales como la estrategia de dirección existente en cada combinado y el plan de superación municipal
- **Encuesta:** A los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus, para diagnosticar el conocimiento que poseen estos sobre la dirección estratégica. (Anexo1)
- **Trabajo en Grupo:** Técnica de trabajo grupal que permitió la elaboración de las acciones de superación para los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus

#### **Del Nivel Matemático:**

- **Método Estadístico:** Técnicas descriptivas, el cálculo porcentual, que permiten evaluar los valores que se arrojan y facilitan la conversión cuantitativa en cualitativa.

### **Capítulo III: Análisis de los Resultados**

#### **3.1 Resultados de la encuesta a los directivos de los combinados deportivos**

Al preguntarle a los directivos si su institución posee estrategia de dirección el 94.7 % planteo que sí, lo cual significa que están cumpliendo con las indicaciones del INDER que establece que cada combinado deportivo debe tener la estrategia hasta el 2016.

El 84.4 % de los directivos investigados conocen el objeto social del combinado deportivo lo cual es un resultado positivo ya que demuestra que estos saben la razón de ser de la entidad, lo que les permite estar enfocados y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión.

Al indagar con los encuestados si consideran la estrategia de dirección como una herramienta práctica para dirigir en su combinado, el 84.4 % respondió que siempre la han considerado, pero lo anterior se contradice al solicitarle que mencionaran los elementos que deben estar presente en la estrategia, solamente el 36.8 % refirieron a aspectos como: la misión, la visión, las fortalezas y debilidades, y el 63.2 % no aportaron ningún elemento, lo que significa que a pesar de considerar la estrategia de dirección como una herramienta fundamental para el correcto trabajo de dirección del combinado la mayoría desconoce de ella y al mismo tiempo demuestra que realmente no la utilizan para dirigir.

En lo referente a la participación de los directivos en la confección de la estrategia, resultó que el 68.4 % si participó, lo cual es de gran importancia ya que demuestra el trabajo en equipo, permite una mejor realización de la misma teniendo en cuenta el criterio colectivo y el 36.6 % planteo que no participó ya que estaban de misión u ocuparon recientemente el cargo, lo que implica un mayor esfuerzo de estos cuadros que deben familiarizarse con la estrategia para así guiar mejor a sus subordinados para el logro de los objetivos.

Al indagar por el conocimiento que poseen sobre dirección estratégica el 52.6 % refirió que lo conoce medianamente y el 10.5 % que desconoce, lo cual se corresponde con los resultados alcanzados en las interrogantes anteriores y al mismo tiempo constituye una limitante a la hora de aplicar correctamente la estrategia de dirección.

Otro de los aspectos analizados fue lo referente a que si habían recibido algún tipo de superación sobre dirección estratégica y resultó que el 57.8 % plantearon que no, lo cual implica que los directivos tengan que dirigir utilizando la estrategia sin tener conocimientos sólidos del tema, además limita la implementación de la misma en correspondencia con cada área de resultado clave y sus objetivos estratégicos. Por otra parte el 42.2 % refirieron que si habían recibido algún tipo de superación fundamentalmente en talleres con 26.3 % y el 21 % que recibió un curso, lo cual es insuficiente, si se tiene en cuenta que la dirección estratégica es un tema de gran importancia en la actualidad por la política establecida por el INDER Nacional de que cada institución posea su estrategia de dirección y que deben dirigir mediante la misma.

De ahí la necesidad de establecer alguna forma de superación sobre dirección estratégica para los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus y así dotarlos de las herramientas necesarias pues el 100 % de los investigados afirmaron que les gustaría recibir superación sobre el tema.

### **3.2 Resultados del análisis de los documentos**

Se revisó el plan de superación del municipio de Sancti Spíritus para analizar si está previsto en el mismo algún curso de postgrado sobre dirección estratégica para los directivos de los combinados deportivo y se pudo observar que no se encuentra dentro del plan para este año 2014 a pesar de que esta temática ha sido demandada por dichos directivos por la implicación directa que deben tener en la planificación y ejecución de sus estrategias de dirección.

#### **Resultado del análisis de las estrategias de los Combinados Deportivos**

Se analizaron las estrategias de dirección de los tres combinados, pues uno de ellos no la posee, estas estrategias es un documento que posee cada combinado pero no existe uniformidad en los elementos que la componen, a pesar de que el INDER Nacional direcciona el subsistema de dirección gestión, Por ejemplo plantean la misión y la visión como elemento común, pero una plantea los valores, otra el diagnóstico estratégico, es decir, las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. En dos de las estrategias se

plantean las áreas de resultados claves con sus objetivos e indicadores, la estrategia restante no refiere las áreas de resultados claves, pero si los proyectos con las acciones, impactos y nivel de actuación.

Las tres estrategias poseen muy bien detallada la caracterización de los combinados, definiendo la cantidad de trabajadores o fuerza técnica, la matrícula de alumnos y los deportes que se practican en el combinado.

Otro de los aspectos analizados en la estrategias es la calidad con que están elaboradas cada elemento de la misma, como por ejemplo la misión está aceptablemente redactada en dos de los combinados ya que refieren algún aspecto que no debe estar presente en la misma como los valores que se comparten entre los trabajadores de la entidad.

La visión está redactada escuetamente e incluye aspectos del municipio que no deben estar presente en ella.

En cuanto al diagnóstico, está presente en dos de las estrategias, lo cual constituye una gran deficiencia para el combinado que no lo tiene definido ya que el mismo es esencial para la correcta elaboración de la estrategia y para su futura aplicación, ya que él permite definir de las condiciones reales que posee la institución en cuanto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cumplir exitosamente con la misión.

En el caso de los combinados que tienen plasmado el diagnóstico, a pesar de estar presente en la estrategia, muchos de sus elementos tienen deficiencias, es decir, las fortalezas están mal redactadas, algunas de las debilidades están enfocadas desde el entorno lo que las convierte en amenazas y amenazas que son realmente debilidades y las oportunidades no están concebidas como tal, ya que en ninguno de los casos están enfocadas hacia el entorno de cada institución.

Finalmente se puede plantear que a pesar de que tres de los combinados poseen un documento que consideran estrategia de dirección, las mismas carecen de elementos esenciales dentro de una estrategia, así como deficiencias en la redacción de la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### **3.2 Propuesta de los talleres metodológicos**

#### **Talleres metodológicos para la preparación de los directivos de instituciones educativas en dirección estratégica.**

Taller metodológico: Se realiza en cualquier nivel de dirección, se encamina a la elaboración cooperada de estrategias, alternativas didácticas y el análisis de experiencias que evidencian la materialización de los objetivos metodológicos analizados.

#### **Estructura del taller metodológico**

- Elaborar guía de autopreparación con los aspectos a debatir.
- Introducción (fundamentación de la actividad, presentación del objetivo, la bibliografía, la organización del taller, análisis de los principales elementos teóricos asumidos en actividades anteriores)
  - Desarrollo (presentación y análisis de las experiencias de los docentes en torno al tema que se analiza)
  - Conclusiones

#### **Taller 1**

#### **Tema: Algunas consideraciones conceptuales relacionadas con el proceso de dirección estratégica.**

Objetivo: Analizar y debatir aspectos relacionados con el concepto de estrategia, dirección estratégica, planificación estratégica y valores compartidos.

#### **Aspectos a debatir:**

- **¿A qué campo semántico aparece asociado el vocablo estrategia en el ámbito de las Ciencias Pedagógicas?** (Utilizar técnica participativa: Lluvia de ideas).
  - Política -Información -Problema -Práctica -Experiencia
  - Entrenamiento -Procedimiento
- **¿Cuándo se requiere realizar una investigación para obtener una estrategia como resultado científico?**

Cuando el propósito esencial del trabajo sea la proyección a corto, mediano y largo plazo de la transformación de un objeto temporal y espacialmente ubicado, desde un estado real hasta un estado deseado, mediante la utilización

de determinados recursos y medios que responden a determinadas líneas directrices.

### **¿Cuáles son los rasgos generales de una estrategia?**

- Concepción con enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia.
- Una estructuración a partir de fases o etapas relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control, independientemente de la disímil nomenclatura que se utiliza para su denominación.
- El hecho de responder a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objeto concreto ubicado en el espacio y en el tiempo que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- Un carácter dialéctico que le viene dado por la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto (estado real a estado deseado), por las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas), entre otras.
- La adopción de una tipología específica que viene delimitada a partir de lo que se constituya en objeto de transformación.
- Su irrepetibilidad. Las estrategias son casuísticas y válidas en su totalidad solo en un momento y contexto específico, por ello su universo de aplicación es más reducido que el de otros resultados científicos.

### **¿Qué elementos deben estar presentes en una estrategia?**

- Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto a ámbito determinado.
- Diagnóstico de la situación.
- Planteamiento de objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo.
- Definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables.
- Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.

- Evaluación de resultados.

### Dirección estratégica

Proceso consciente y lógico, que establece en forma de sistema, como se van a alcanzar los objetivos y garantizar una interacción pro-activa de la organización con su entorno, para cumplir con las metas y alcanzar el estado deseado.

### Palabras claves

- Proceso: sucesión de acontecimientos.
- Conciencia: conocimiento de causa.
- Lógico: armónico.
- Sistema: elementos concatenados.
- Interactivo: actividad mutua.
- Proactivo: a favor de la actividad.
- Metas: fin.
- Estado deseado: máxima aspiración de lo que queremos ser.

## PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Orientación hacia los resultados.

Insistencia en los resultados, en lograr los objetivos. Estos constituyen la médula para cualquier organización.

- Comportamiento motivación humanas.

Jerarquizar las motivaciones individuales. Si el colectivo está motivado, siente pertenencia, se logra un mayor grado de auto-control. Son más creativos y se alcanza mayor apoyo en el cumplimiento de los objetivos.

- Objetivos

Declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de los miembros de las organizaciones estado futuro deseado.

## Conclusiones

Las consideraciones que se han emitido en el material siguen siendo punto de partida, acercamiento, nunca resultado acabado sobre el estudio de las

estrategias como resultado científico. Estamos abiertos a cualquier consideración o sugerencia sobre el particular.

**Taller 2:**

**Tema: La estrategia de dirección una alternativa en la transformación educativa.**

**Objetivo:** Analizar y debatir un modelo de estrategia de dirección.

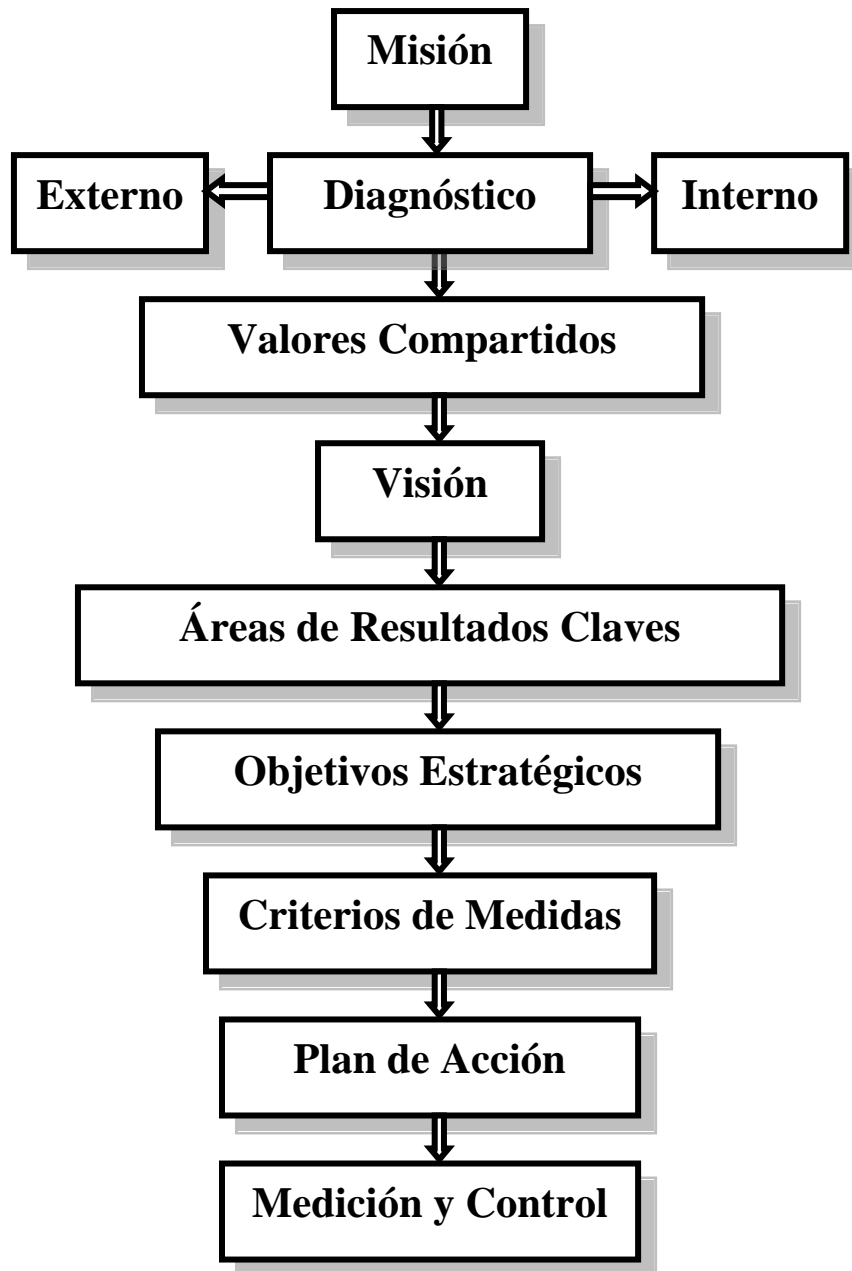
Aspectos para analizar y debatir los componentes del modelo seleccionado

**Propuesta del modelo a utilizar en las Instituciones Educativas**

Después de un análisis exhaustivo de los diferentes modelos expuestos en la fundamentación teórica, dado por diferentes autores, tanto nacionales como extranjeros, se considera seleccionar el siguiente modelo:

**Modelo de Estrategia de Dirección**





## **Explicación de las partes del Modelo:**

### **Misión:**

Es la determinación según de el por qué existe y para que existe la organización, o sea, toda entidad tiene una razón de ser pues no se crean organizaciones, para no hacer nada y precisamente esa razón de ser resulta lo más importante para todos los participantes de esa entidad, con el criterio de que todo lo que se haga o no se haga debe estar de una u otra forma contribuyendo al logro del objetivo común.

Podemos partir de que los términos misión, propósito o razón de ser, pueden admitirse como similares siempre que quede claro que nos estamos refiriendo a la finalidad global de la organización en cuestión, a aquello que no puede dejar de hacer.

La determinación de la misión, sobre todo si se comprende con suficiente claridad que de su formulación depende todo el pensamiento y acciones posteriores a realizar, debido a que en este aspecto no es solo determinar cuál es hasta el presente la misión, sino cuál debe ser a partir de ahora.

La determinación de la misión es un elemento desencadenante no solo del proceso de planificación estratégica, sino también de todo el trabajo de la organización, de que ésta funcione como un sistema, y que cada parte de ella y cada miembro en particular sepa cómo se coordina e integra su esfuerzo en el cumplimiento de la misma.

El cumplimiento del principio de orientación hacia el objetivo común exige dos condiciones:

1. Que todos los participantes conozcan la misión, razón de ser, objetivo común de la institución.
2. Que cada uno de los miembros de la organización sepa en que forma su trabajo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás, con el fin de contribuir al logro del objetivo común o al cumplimiento de la misión

El facilitador de este proceso necesita de mucha habilidad para conducir al grupo hacia el objetivo de determinar la misión. Hay preguntas básicas que los pequeños grupos pueden hacerse para encontrar el camino, estas son:

1. ¿Qué hace?
2. Criterios orientadores: (Con qué...)
3. ¿Para qué lo hace?
4. Para esto debe contar...

La determinación de la misión debe ser redactada en un párrafo y llevarlo a una pancarta para ser colocada en un lugar muy visible por todos los funcionarios. A partir de este momento la misión será el punto de referencia de todo el trabajo posterior.

### **Diagnóstico:**

La elaboración del diagnóstico es un proceso indispensable para la puesta en práctica de las estrategias, a través de él se podrá conocer el estado actual de la organización.

**Diagnóstico estratégico:** Se realiza un análisis interno y externo de la organización.

El **análisis interno** Orientado a una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la organización. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El **análisis interno** se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseen que los puede hacer mejor? ¿En qué son muy buenos? ¿Qué se sabe?, ¿qué hacer para potenciarlas?, son preguntas claves para analizarlas.

Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas los hace inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué se necesita resolver para ser competitivos? ¿Qué no se hace bien? ¿Qué hacer para eliminarlas?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

**El análisis externo:** Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización.

**Las oportunidades:** se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que se puede aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen los clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

**Las amenazas:** son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno puede hacer daños o frenarlos? ¿Qué hechos les son desfavorables? ¿Qué hacen los competidores que los afectan? ¿Qué hacer para contrarrestarlas?, son criterios esenciales que se deben considerar.

**Valores Compartidos:** Creencias, aspiraciones, supuestos básicos, modos de actuación de los directivos y sus colaboradores que conforman el comportamiento cotidiano.

**Visión:** La visión constituye el paso que cierra el circuito de la conexión abierta con la identificación de la misión al comienzo. No puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado mínimo indispensable que plantea la entidad, por lo tanto, es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, problemas en términos factibles y reales, conforma la formulación estratégica de un problema y su solución a través del logro de un estado deseado mínimo aceptable.

Otro factor insoslayable lo constituye el hecho de lograr la máxima concentración entre la visión y la misión, dicho de otra manera, es necesario lograr que lo que se formula en la visión, debe expresar lo mínimo aceptable que puede lograr la entidad, lo contrario es inaceptable.

Finalmente podemos decir que en la elaboración de la visión desde el punto de vista metodológico se presenta en tres momentos importantes:

- 1º. El momento de elaboración de la misión.
- 2º. El procedimiento de la elaboración.
- 3º. Retroalimentación visión-misión.

**Áreas de resultados claves:** Dentro de una organización cualquiera siempre existirá un conjunto de actividades similares o que se relacionan de alguna manera y que por el impacto que tienen sobre la misión de la organización resulta necesario y conveniente identificarlos a fin de que se preste la mayor atención por parte de la alta dirección de la organización sin que esto signifique que otras actividades sean delegadas o se consideren como necesarias.

El conjunto de unidades estratégicas que de alguna manera tengan elementos comunes, independientes de sus particularidades pueden ser agrupadas en Direcciones Estratégicas.

**Objetivos Estratégicos:** Expresan las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, a largo plazo y en función de la misión.

En el momento de la elaboración de dichos objetivos deberá estar presente la alta dirección, estos objetivos son parte importante para la realización de la estrategia puesto que ellos se formularán después de tener elaboradas las áreas de resultados claves.

Para la determinación de los objetivos estratégicos, es recomendable utilizar el método de tormenta de ideas en plenaria donde participe la alta dirección.

**Criterios de Medidas:** Expresan los resultados medibles y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medidas y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Por otra parte constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos la que actúa como soporte del proceso estratégico.

Son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales de los objetivos.

- ✓ Permite la precisión y evaluación de los objetivos.

- ✓ Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.

- ✓ Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y auto evaluación.

- ✓ No son los objetivos.

#### **Diseño de los Criterios de Medidas:**

- ✓ Expresarse de modo que puedan ser medibles y modificables.

- ✓ Deben ser claros y precisos.

- ✓ Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.

- ✓ Debe estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.

- ✓ Se subordina al objetivo, no es el objetivo en sí.

- ✓ No debe incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.

- ✓ Se redactan en presente y hasta el pasado, de forma sustantivada.

Nunca en infinitivo como el objetivo.

#### **Principales deficiencias en su formulación.**

- ✓ Exceso de criterios de medida.

- ✓ Tendencias a redactarlos como si fuera la visión.

- ✓ Tendencia a redactarlos como si fueran objetivos.

- ✓ Tendencias a controlarlos como si fueran objetivos.

- ✓ No se precisan en caso de los objetivos de carácter cualitativos.

- ✓ En ocasiones su contenido tiende a ser estrategias, políticas o funciones.

- ✓ Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o el área de resultado clave al que pertenece.

**Plan de Acción:** Es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con la estrategia diseñada.

#### **En el plan de acción debe reflejarse:**

- ✓ Tarea o acción.

- ✓ Responsable.

- ✓ Participantes en las ejecuciones.

- ✓ Período de cumplimiento.

- ✓ Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea

#### **Principales dificultades en su formulación:**

- ✓ Los planes no están en correspondencia con los objetivos propuesto, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- ✓ Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de la cifra directiva.
- ✓ En muchos lugares no se elaboran aun los planes de acción.

**Medición y control:** De todo esto se deriva la necesidad de un control sobre la estrategia. Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, que resistencia se ha ofrecido a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

Las dos cuestiones básicas en el control de la estrategia son:

- ¿Se está ejecutando la estrategia como se planeó?
- ¿Está alcanzando la estrategia los resultados que se buscaban?

Sistemáticamente la alta dirección de la entidad debe estar respondiendo a estas interrogantes, pues estas respuestas garantizan que se hagan a tiempo los ajustes necesarios y que la estrategia diseñada surta el efecto deseado. Aquí juegan un papel determinante los escenarios definidos anteriormente.

Elaborar ejemplos de cada uno de los componentes del modelo de la estrategia sustentado en su práctica profesional.

#### **Conclusiones**

Si su estrategia es profunda y de largo alcance, entonces lo que gana con sus cálculos es mucho, de modo que puede ganar incluso antes de luchar, si su pensamiento estratégico es superficial y de corto alcance, entonces, lo que gana con sus cálculos es poco, de modo que pierde antes de dar la batalla”

#### **Taller 3.**

**Tema:** Ejemplos prácticos de estrategia de dirección en una institución educativa

**Objetivo:** Analizar y debatir los ejemplos de los componentes del modelo de la estrategia de dirección.

Aspectos a debatir:

Ejemplos de:

- Misión
- Diagnóstico
- Visión
- Valores Compartidos
- Áreas de resultados claves
- Objetivos estratégicos
- Criterios de medida
- Plan de acción
- Medición y control

Desarrollo

Cada directivo expondrá los ejemplos de los componentes del modelo de la estrategia en su institución..

Se tendrán en cuenta las sugerencias emitidas por el grupo de trabajo.

Conclusiones

**Beneficios de la estrategia de dirección:**

- Organiza el proceso de dirección.
- Optimiza el trabajo de los directivos.
- Todos los trabajadores tienen clara la Misión.
- Se definen bien las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno
- Se definen bien las áreas de resultados claves.
- Muestra una imagen precisa de la situación actual y a la que se espera llegar en el futuro.
- Se definen las acciones e iniciativas fundamentales que eliminarán la disparidad entre la situación actual y la futura a la que se aspira.
- Logra la perfecta fusión entre la teoría y la práctica.
- Crea las bases de un pensamiento estratégico.



- La institución educativa gana en eficiencia empleando un modelo adecuado a las características de la organización.
- Crea una cultura de medición y control

### **Bibliografía:**

- Andrews, K. (1977). El concepto de estrategia en la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, H. (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración./ H Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I./ Editorial Trillas, México, sp. 1993.
- Beaufre, Andrés Introducción a la estrategia. Ed. Biblioteca militar, Oficial no 43. Lima, Perú. P 57 – 65. 1997.
- Bueno, E. Dirección Estratégica de la Empresa, Pirámide, Madrid, 3.<sup>a</sup> edic. 1991.
- Bueno Campos, E. (1996). Dirección estratégica de la empresa. 5. Edición. Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Ed. Pirámide. Madrid. 5 Edición. 1996.
- Betancourt Tang, José Ramón. Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma, Edición de t.g.red. Venezuela. 2002.
- Case, K. “Estrategia corporativa”. A: ESADE. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Madrid, Cuadernos Cinco Días, 1999, pp 311- 316. 1999.
- Certo, Samuel. C. et. Dirección Estratégica./ Ed. Irwin, Madrid España. 382 pp. 1994.
- Cigarrón, Loreto: “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos “ . Sitio Web. España, Portal de Recursos Humanos de Terra Networks. 2000.
- Escat Cortés, María: “La Gestión de Recursos Humanos y Estrategias”. [http:// www. gestiopolis. com/canales/ derrhh/ artículos/ 37/ grrhhest. htm.](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm)

- “Estrategia Empresarial y Planificación Estratégica”.  
[www.improven.consultores.com/páginas/consultoría-dirección/plan-estrategia.pnp](http://www.improven.consultores.com/páginas/consultoría-dirección/plan-estrategia.pnp).
- Gárciga, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos./ Ed. “Félix Varela”. La Habana, Cuba. 270 pp. 1999.
- López, Carlos:” La Misión: Brújula estratégica. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/mision.htm>.
- Martínez Martínez, C. Administración participativa / C. Martínez Martínez.—Villa Clara. 1994.
- Menguzzato, M. – La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, / Martina Menguzzato y Juan José Renal. /s.s/ 1995.
- Thompson, A..A. – Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU. 1994.
- Valdés Herrera, Clemente. “Estreategia y Dirección Estratégica “. <http://www.gestiopolis.com/articulos.htm>. 2009.

## **Conclusiones:**

1. Los directivos de los Combinados Deportivos Urbanos del Municipio de Sancti Spíritus poseen conocimientos deficientes sobre el tema de dirección estratégica, la mayoría desconocen los elementos que componen una estrategia de dirección y han recibido escasa superación sobre el tema.
2. Las estrategias de dirección de tres de los combinados deportivos no poseen uniformidad en los aspectos que la conforman, poseen deficiencia en la redacción de los elementos que la componen lo que limita su correcta funcionabilidad.
3. Se elaboraron tres talleres metodológico sobre dirección estratégica para los directivos de los combinados deportivos teniendo en cuenta el tema, el objetivo, el desarrollo, las conclusiones y la bibliografía de los mismos, los cuales constituyen un soporte de preparación teórico práctico sobre la dirección estratégica para directivos.

**Recomendaciones:**

- Implementar los talleres metodológicos sobre dirección estratégica para los directivos de los combinados deportivos urbanos del Municipio de Sancti Spíritus

## BIBLIOGRAFÍA.

- Adler, Nancy J; Brahm, Richard; Graham, John L. Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States. Strategic Management Journal, 13 (6) pp 449-466. 1992.
- Andrews, K. (1977). El concepto de estrategia en la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, H. (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración./ H Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I./ Editorial Trillas, México, sp. 1993.
- Arias Magda L. Ética empresarial e institucional: apuntes para un debate.1994.
- Añorga, J. (1994). *La Educación Avanzada ¿mito o realidad?* Ciudad Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Añorga, J. (1995b). *Teoría de los sistemas de superación*. Ciudad Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Añorga, J. (1996). *La Educación Avanzada una teoría para el mejoramiento profesional y Humano*. Ciudad Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Añorga, Morales, Julia. (2000) *Glosario de Términos de Educación Avanzada*. Ciudad Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ayala Jorge M., Valores y Normas Eticas. Universidad de Zaragoza, España,2003.
- Beaufre, Andrés Introducción a la estrategia. Ed. Biblioteca militar, Oficial no 43. Lima, Perú. P 57 – 65. 1997.
- Beckham, Daniel J. Hot Concepts in strategy./ Helthcare- forum- Journal. Jan/ Feb 1997; v 40n1, pp 43- 47. 1997.
- Bueno, E. Dirección Estratégica de la Empresa, Pirámide, Madrid, 3.<sup>a</sup> edic. 1991.
- Bueno Campos, E. (1996). Dirección estratégica de la empresa. 5. Edición.Madrid: Pirámide.

- Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Ed. Pirámide. Madrid. 5 Edición. 1996.
- Betancourt Tang, José Ramón. Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma, Edición de t.g.red. Venezuela. 2002.
- Byars, L.I. (1984). Concepts of strategic management. New York: Harper & Row.
- Cardoso, P.; MOREIRA, A. (eds.) *Estratégica*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, vol. II, Lisboa. 1991.
- Case, K. "Estrategia corporativa". A: ESADE. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Madrid, Cuadernos Cinco Días, 1999, pp 311- 316. 1999.
- Castellano Castillo, J, y García Fleites, O / J. Castellano Castillo, O. García Fleites. – Informe de Investigación terminada: CEDE, UCLV. 1994.
- Castellano, J. La organización como sistema / J. Castellano. – Villa Clara: Editorial UCLV. 1993.
- Certo, Samuel. C. et. Dirección Estratégica./ Ed. Irwin, Madrid España. 382 pp. 1994.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass. Chandler, A. Strategy and structure. Massachusetts: MIT Press. 1992.
- Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill. Administración estratégica. Un enfoque integrado.
- Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México. 1992.
- Cigarrón, Loreto: "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos " . Sitio Web. España, Portal de Recursos Humanos de Terra Networks. 2000.
- Clausewitz, K. Von (1984): *De la guerra*, Labor, Barcelona.
- Cnel. Dr. Cs Silva Rodríguez M. y Tte. Cnel. Dr. C de la Rúa Batistapau M. Aproximación a una pedagogía de los Valores en la Academia y los CEM. CIP. FAR: 2001.

- Cuba, MINBAS. Programa Juran para la mejor de la calidad. Cuba. – La Habana / s.a. / 1991.-2t.
- Cuéllar Hortensia, Los Valores ¿Existen?. Universidad Panamericana, México,2003.
- Cuervo Garcia, A. "La Dirección Estratégica de la Empresa", en Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno.Ed. Civitas. Madrid, pp. 51-69. 1995.
- Cuesta Santos, Armando. “Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos”. Ed . Academia. La Habana. 1999.
- Cuesta Santos, Armando. “Gestión de Competencias”. Ed. Academia . La Habana. 2001.
- Daineg, J. Dynamique du redressement d’entreprise / J. Deg. – Paris : Les Editions d’organisation. 1986.
- Davenport, T. O.. Capital humano. Barcelona: Ediciones Deusto. 2006.
- Davis, M. D. (1971): *Teoría del juego*, Alianza, Madrid.
- Davis, S. & Meyer, C. The speed of change in the connected economy. Reading, MA: Addison Wesley. 1998.
- Day, G. Schoemaker, P., con Gunther, E. Wharton Gerencia de tecnologías emergentes. Buenos Aires: Ediciones B Argentina SA. 2001.
- Driving change. Nueva York: Free Press. 1994.
- Drucker, P. La gerencia, tarea, responsabilidades y prácticas / P. Drucker.—4ta ed.—Buenos Aires: Editorial el Ateneo, 1981.
- Drucker, P. The practice of management. New York: Harper - Collins. 1993.
- Drucker, Peter, F. Administración y futuro./ Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 250 pp. 1996.
- Egelhoff, William G. Great strategy or great strategy implementation - Two ways of competing in global markets. Sloan Management Review, 34 (2) pp 37-50. 1993.
- Escat Cortés, María: “La Gestión de Recursos Humanos y Estrategias”. [http// www. gestiopolis. com/canales/ derrhh/ artículos/ 37/ grrhhest. htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm).
- “Estrategia Empresarial y Planificación Estratégica”. [www,improven.consultores.com/páginas/consultoría-dirección/plan-estrategia.pnp](http://www.improven.consultores.com/páginas/consultoría-dirección/plan-estrategia.pnp).

- Estrategias Recursos h. [www.arearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm](http://www.arearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm).
- Fernández Sánchez, E. & Fernández Rodríguez, Z. Manual de dirección estratégica de la tecnología. Barcelona: Ariel. 1998.
- García, Rogelio J. "Formulación estratégica. Un enfoque para directivos". Ed. Felix Varela. La Habana. 2000.
- García, Salvador. La Dirección por valores./ Salvador García y Shimon Dollan./ SPI, 307 pp. 1997.
- Gárciga, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos./ Ed. "Félix Varela". La Habana, Cuba. 270 pp. 1999.
- Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa./ Ed. Deusto S.A., Madrid, España, 193 pp. 1998.
- Godet, M.: La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. GERPA, cuarta edición actualizada. París, 2000.
- Golden, Brian R. SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. Strategic Management Journal, 13 (2) pp 145-158. 1992.
- Goldratt, Eliyahu M. No fue la suerte./ Ediciones Castillo SA, México, 250 pp. 1995.
- Goldsmith, J. y K. Cloke1: El Arte de Despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2002.
- Goldsmith, J. y K. Cloke2: El Fin del Management... y el Surgimiento de la Democracia Organizacional. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2001.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- James, B. G. (1987): *Juegos de guerra en el mundo de los negocios*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Kemenitzer, E. Organización, planificación y dirección de la actividad de la empresa / E. Kemenitzer.—La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 1991.



- Koontz, H. Elementos de administración / H. Koontz.—7ma Edición.—157p.
- Kotler, P.; Fahley, L.; Jatusripitak, S. (1987): *La nueva competencia. Más allá de Teoría Z: el mercado al estilo japonés*, Norma, Bogotá.
- López, Carlos:” La Misión: Brújula estratégica. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/mision.htm>.
- Martínez Martínez, C. Administración participativa / C. Martínez Martínez.—Villa Clara. 1994.
- Menguzzato, M. – La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, / Martina Menguzzato y Juan José Renal. /s.s/ 1995.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1984): “El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy”, *Actes del Primer Congrés d’Economia Valenciana*, Generalitat Valenciana.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. M. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana SA. 1991.
- Mintzberg, H. “The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, n.º 3. 1990.
- Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press. 1994.
- Modelo del proceso de administración estratégica <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch.htm>”
- Moreno, Claudia:” Estrategia”. [clauvmoreno@yahoo.com](mailto:clauvmoreno@yahoo.com). [aroserdeisel@nornet.com.ar](mailto:aroserdeisel@nornet.com.ar).
- Morles, V. (1996). *Educación más alta para el tercer mundo: Hacia una teoría*. Revista Universidad, Postgrado y Educación Avanzada. Vol. 2. Caracas: Venezuela.
- Morles, V. y Álvarez, N. (1996). *El futuro de la educación de postgrado: Los sistemas nacionales de educación avanzada*. Revista Investigación y Postgrado. Vol. 11. Caracas: UPEL.
- Morrissey, George. L. *Planeación a largo plazo: Creando su propia estrategia*. Prentice Hall. 2005.

- Navas, Jose E. y Guerras, Luis A. “La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones “. Ed. Civitas, S.A. Madrid. 1996.
- Nonaka, Ikuyiro. La empresa creadora de conocimiento. En Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España. 2000.
- París Roche, Fernando. Dirección y planificación estratégica en entidades y organizaciones deportivas. Comité Olímpico Internacional (2006).
- Pavón, Ramiro: “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Monografía. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. 2001.
- Poirie, L. (1987): *Strategie Theorique II*, Economica, Paris.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa 2ª ed, ECAFSA, México, 1998, pag 39.
- Ronda Pupo, Guillermo A.”El concepto de estrategia. ”<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/34/estrategia.thm>.
- Santesmases Mestre, M. – Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
- Simpson Chávez, Francisco:” Dirección Estratégica de la Empresa, una idea gal”.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/direstui.htm>.
- Steiner, George A. – Planeación estratégica. Lo que Todo Director debe saber. / George A. steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México. 1991.
- Stonner, J., Freeman, R.E. y Gilbert, D. Administración. 6. Edición.La Habana. Escuela de Hotelera y Turismo. Ediciones Balzon. Wind, J. & Main, J. (1998).
- Thompson, A..A. – Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU. 1994.
- Valdés Herrera, Clemente. “Estreategia y Dirección Estratégica “. <http://www.gestiopolis.com/articulos.htm>. 2009.

## Anexo 1: Encuesta a los directivos

La Facultad de Cultura Física y el CECES de la Universidad José Martí están enfrascados en un proyecto sobre la dirección estratégica de ahí la necesidad de realizar esta investigación. Gracias de antemano por la gentileza de responder este cuestionario. Sus respuestas nos serán de gran utilidad.

Edad\_\_\_\_\_ Sexo\_\_\_\_\_ Nivel de escolaridad\_\_\_\_\_

1. Posee su Combinado una estrategia de dirección?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Desconozco \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce Ud. el Objeto social y la Misión de su entidad?

Los desconozco\_\_\_\_\_ Los conozco más o menos\_\_\_\_ Los conozco\_\_\_\_\_

3. Considera la dirección estratégica como una herramientas práctica para el trabajo de dirección del Combinado:

siempre \_\_\_\_\_ casi siempre \_\_\_\_\_ algunas veces \_\_\_\_\_

rara vez \_\_\_\_\_ nunca \_\_\_\_\_.

4. Mencione algunos elementos que su juicio no deben faltar en la confección estrategia de dirección de su Combinado

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. Participó usted en la confección de la estrategia de dirección de su Combinado?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ En ocasiones\_\_\_\_\_

6. La preparación recibida para la elaboración de estrategia fue:

Amplia\_\_\_\_\_ suficiente\_\_\_\_\_ limitada \_\_\_\_\_ pobre\_\_\_\_\_ ninguna\_\_\_\_\_.

7. ¿Cuáles son los principales problemas que ha presentado en la elaboración de la estrategia?

Desconocimiento sobre el tema\_\_\_\_\_ Poca preparación \_\_\_\_\_ Carencia de trabajo en equipo\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo consideras tu conocimiento sobre la dirección estratégica?

Los desconozco\_\_\_\_\_ Lo conozco medianamente\_\_\_\_\_ Conozco\_\_\_\_\_

9. Ha recibido algún tipo de superación sobre dirección estratégica?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. Marque con una X el tipo de superación:

Taller

Entrenamiento

Curso

Postgrado

Diplomado

En Maestría

11. Considera usted que necesita superarse en el tema de dirección estratégica

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

## **Anexo 2: Guía de Análisis de la Estrategia**

- Existencia de la estrategia.
- Elementos que la componen.
- Calidad de la elaboración de cada elemento que componen la estrategia.
- Funcionabilidad de la misma.