

# Metodología de direccionamiento estratégico en un grupo empresarial con un enfoque de estructura de alto nivel

LINDA MARCELA SANABRIA TORRES\*

## Introducción

Las organizaciones deben articular su direccionamiento estratégico y sus procesos para enfrentar las consecuencias que puede traer el fenómeno de la globalización en los ámbitos económico, financiero, político y cultural, con la participación de todas las partes relevantes, y bajo el liderazgo de la alta dirección (Salazar y Zarandona, 2007). En esta investigación se formuló una propuesta de direccionamiento estratégico con énfasis en la HLS (*High Level Structure* [estructura de alto nivel]), propuesta por la iso (del inglés, *International Organization for Standardization*), desde la perspectiva de los modelos conceptuales aplicados en organizaciones que han mejorado su competitividad, crecimiento y sostenibilidad, aplicando el direccionamiento estratégico BSC (*Balanced Scorecard*) y la prospectiva estratégica. También se revisaron casos de estudio relativos a la implementación de modelos

---

\* Ingeniera ambiental, especialista en Higiene y Seguridad Industrial, magíster en Calidad y Gestión Integral. Trabajo realizado en el Grupo de Empresas de Desarrollo Participativo (Emdepa). Correo electrónico: lindasanabria@usanto-tomas.edu.co

de direccionamiento estratégico, desde un enfoque de gestión integral (Oliveros, 2012) alineado con la HLS. En estos, las organizaciones planifican sus sistemas de gestión de manera más participativa, considerando las partes interesadas relevantes y teniendo en cuenta sus recursos financieros, la gestión del conocimiento y la innovación, la reacción de la organización a los cambios y la comunicación.

Según la versión actualizada de la norma técnica NTC-ISO 9001, un modelo de gestión ampliamente utilizado en el mundo, y que es referente para la presente investigación (Icontec [Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación], 2015), el direccionamiento estratégico plantea que las organizaciones deben conocer su entorno y las necesidades de las partes interesadas para poder determinar el alcance de su sistema de gestión. Además, deben procurar que este sistema de gestión se encuentre alineado con su direccionamiento estratégico.

En el momento en que se desarrolló esta investigación, debido a los cambios en las nuevas versiones de las normas técnicas internacionales (ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad; ISO 14001, Sistemas de gestión ambiental; ISO 45001, Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo) se presentó la oportunidad de investigar sobre cómo lograr su alineación con el direccionamiento estratégico (Casate, 2007), considerando la nueva estructura de las normas (HLS). El lugar de la iniciativa fue un grupo empresarial colombiano que tiene implementados los sistemas de gestión con el fin de establecer lineamientos, directrices, objetivos, metas y acciones tácticas que pueden llevar al éxito las estrategias planteadas de forma eficaz, con seguimiento continuo y evaluación, articulando el direccionamiento estratégico con los sistemas de gestión de la calidad (Montoya, 2003).

Esta investigación tuvo como objetivos: 1) describir el estado actual del direccionamiento estratégico con énfasis en HLS en el Grupo de Empresas de Desarrollo Participativo (en adelante, Grupo Emdepa); 2) definir las líneas estratégicas en el Grupo Emdepa; 3) aplicar modelos de direccionamiento estratégico en el Grupo Emdepa; 4) relacionar los resultados del direccionamiento estratégico con la HLS en el Grupo Emdepa; 5) determinar los lineamientos y las directrices institucionales en el direccionamiento estratégico del Grupo Emdepa, con énfasis en la HLS. La tabla 1.1 expone las preguntas formuladas según los objetivos.

Tabla 1.1. Preguntas asociadas a los objetivos

Fase	Descripción	Preguntas
1	Diagnóstico	¿Cómo están los factores internos de la empresa?
		¿Cómo está la empresa frente los factores externos?
2	Redefinición de temas estratégicos	¿Quiénes somos?
		¿Qué queremos ser?
		¿En qué creemos?
3	Aplicación de modelos estratégicos	¿Qué tenemos que hacer?
4	Posturas estratégicas	¿Cómo lo tenemos que hacer?

Fuente: elaboración propia.

## Metodología

La investigación se desarrolla en cuatro fases, como se muestra en la figura 1.1.

Figura 1.1. Fases de la investigación

METODOLOGÍA	
Fase 1 Objetivo 1	Fase 2 Objetivo 2
DIAGNÓSTICO	REDEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS
Fase 3 Objetivo 3	Fase 4 Objetivo 4
APLICACIÓN DE MODELOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	POSTURA ESTRATÉGICA DEL GRUPO

Fuente: elaboración propia.

## **Fase 1. Diagnóstico organizacional**

La fase 1 se realiza teniendo como base el método descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se seleccionan los perfiles de las personas de la alta dirección que van a participar en el estudio, con el objetivo de evaluar el estado actual del grupo empresarial y establecer una línea base. Para esto, se describen las percepciones de los participantes desde sus experiencias frente a las variables evaluadas; se analizan los factores internos directivos, competitivos, financieros, tecnológicos y de talento humano; se abordan factores externos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos; y se realizan los indicadores financieros (rentabilidad, liquidez, endeudamiento) para conocer la capacidad financiera del grupo, variable fundamental para la toma de decisiones. Los resultados de esta fase permiten identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el Grupo Emdepa, como se muestra en la figura 1.2.

## **Fase 2. Redefinición de temas estratégicos**

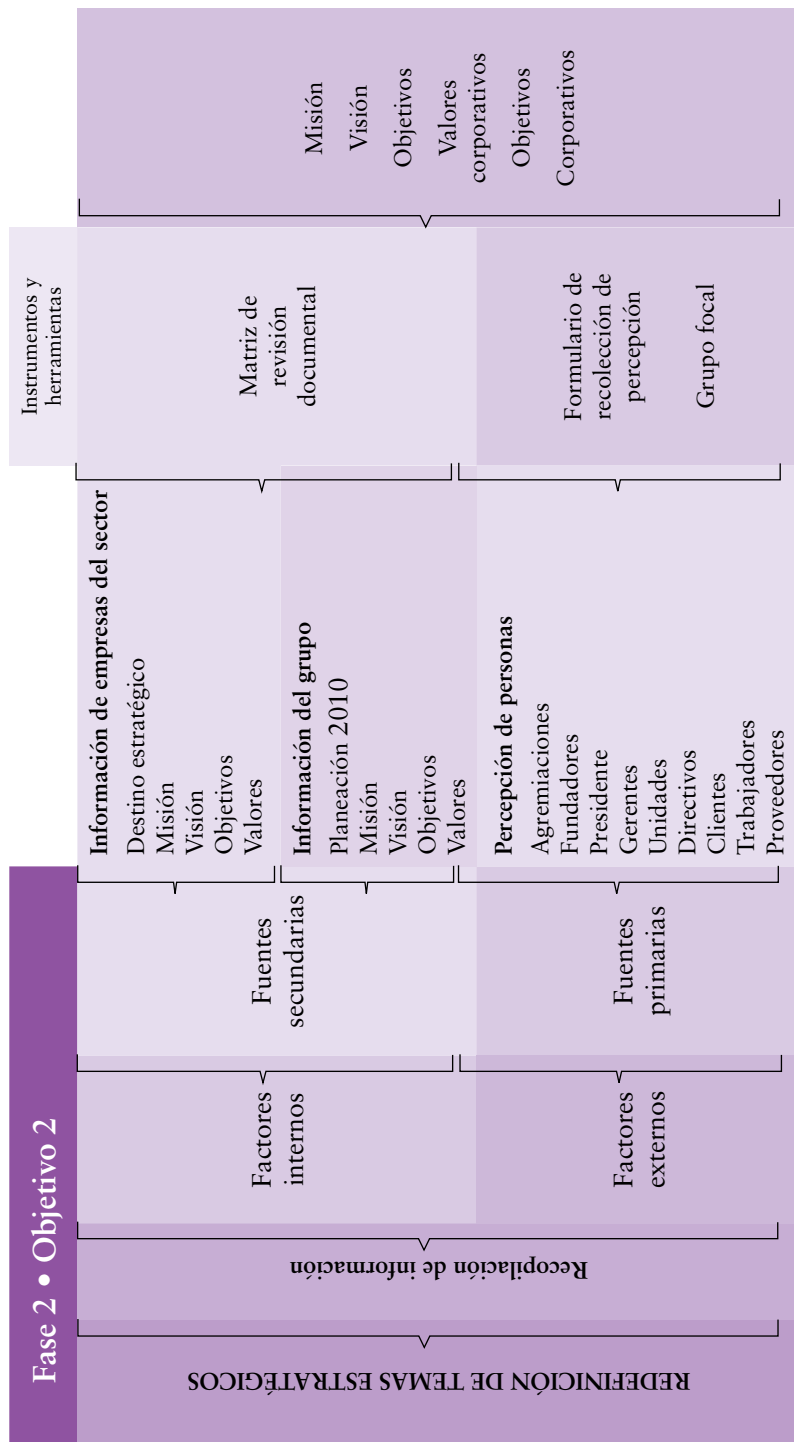
En la fase 2, se establecen la misión (quiénes somos), la visión (para dónde vamos, cómo nos vemos) y los valores corporativos (en qué creemos, cuál es nuestra cultura empresarial). El resultado de esa fase define la orientación estratégica del grupo, cuáles van a ser sus derroteros competitivos y hacia dónde va a orientar sus iniciativas estratégicas. Todo esto le permite fijar una posición competitiva en el sector de la ingeniería y los servicios públicos en los cuales centra sus operaciones (figura 1.3).

Figura 1.2. Fase 1. Diagnóstico



Fuente: elaboración propia.

Figura 1.3. Fase 2. Redefinición de temas estratégicos

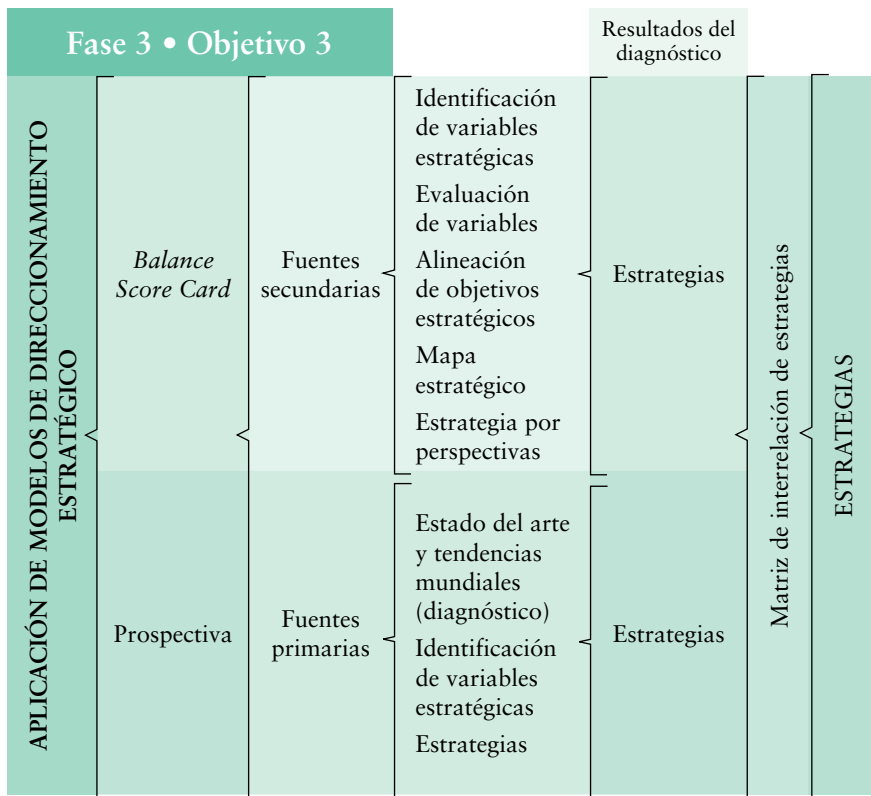


Fuente: elaboración propia.

### Fase 3. Aplicación de los modelos de direccionamiento estratégico

Con la información recopilada en las fases 1 y 2 sobre el estado actual del grupo empresarial y su orientación estratégica, y una vez analizados los modelos de direccionamiento estratégico frente a su despliegue en las organizaciones y la conexión con las variables de la HLS, se utilizan los modelos de Norton y Kaplan, el BSC y la prospectiva estratégica como herramientas para determinar estrategias y plantear posibles escenarios y caminos por seguir en el destino estratégico del grupo (figura 1.4).

Figura 1.4. Fase 3. Aplicación de modelos de direccionamiento estratégico

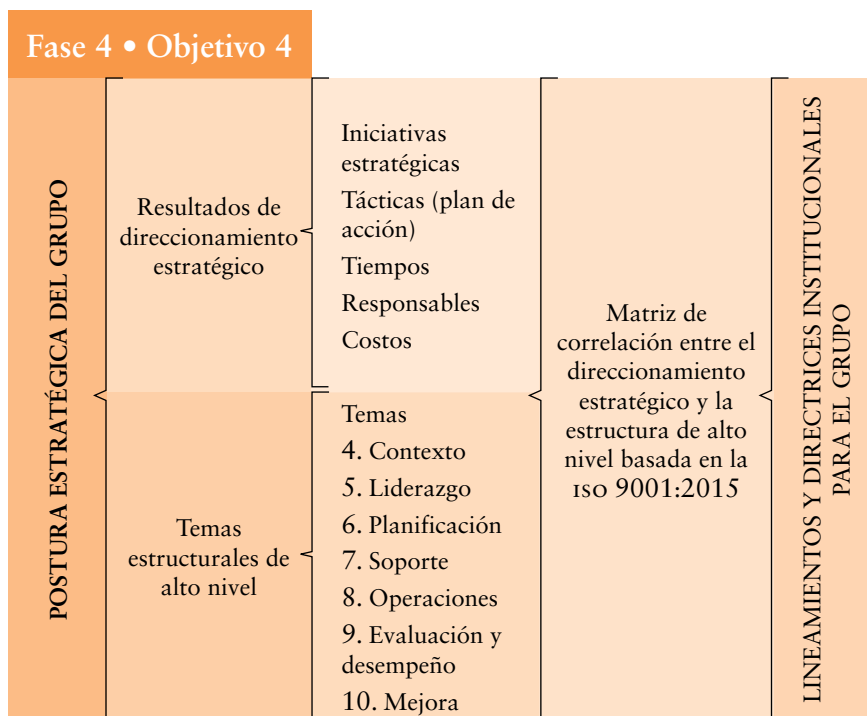


Fuente: elaboración propia.

## Fase 4. Postura estratégica del grupo

En esta fase, se articulan los resultados del direccionamiento estratégico con los componentes de la HLS, para determinar los lineamientos y las directrices institucionales del grupo. Se realiza una correlación entre dichos resultados y los objetivos estratégicos alineados con la visión de la organización, el despliegue de los planes de acción y los componentes de la HLS, con el fin de determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre el direccionamiento estratégico y la estructura de alto nivel (figura 1.5).

Figura 1.5. Fase 4. Postura estratégica del Grupo Emdepa



Fuente: elaboración propia.

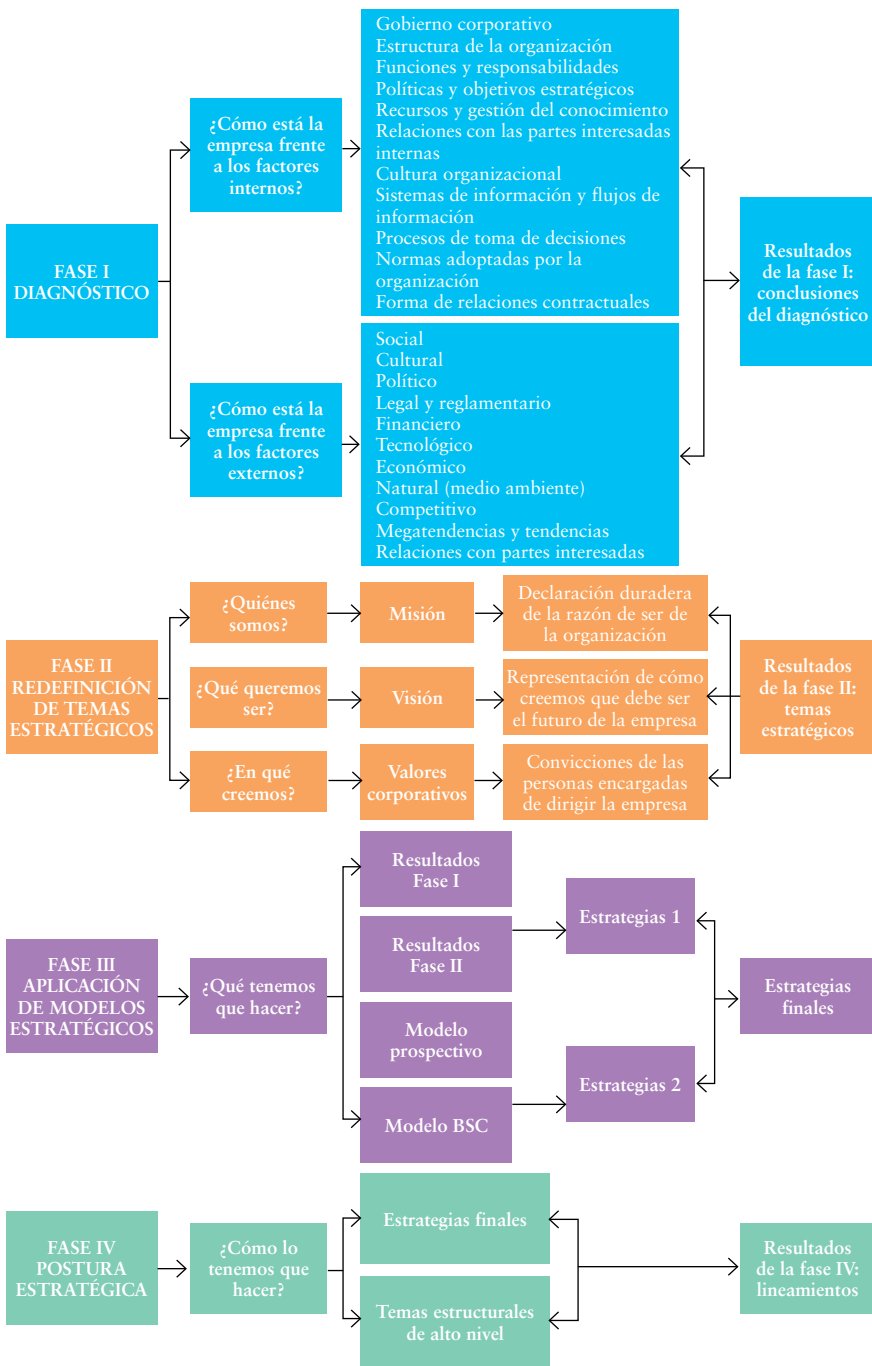
## Despliegue de la metodología

En la fase 1, es importante establecer la situación actual de la organización, para fijar las bases de su análisis. Esta es la invitación que hace la norma técnica ISO 9001:2015, en su capítulo de contexto. Allí, analiza las cuestiones internas y externas que debe considerar una organización para su planificación. En los grupos focales, la organización redefinió sus líneas estratégicas clave, para sentar la base entre el diagnóstico y la visión.

En la fase 3, con los resultados de las fases 1 y 2, se establecen las estrategias iniciales para lograr las metas de la organización, con base en su realidad. Con el fin de consolidar las acciones útiles para aquella con las líneas estratégicas de la fase 2, se aplican los modelos BSC (Kaplan y Norton, 2001) y prospectiva, para planear la estrategia de la organización. Luego, se cruzan las estrategias 1 y 2, para determinar aquellas finalmente propuestas para la organización. Estas se despliegan en objetivos, iniciativas, indicadores, responsables, recursos y tiempos para su realización.

En la fase 4, se relacionan los objetivos y las líneas estratégicas finales con la HLS para determinar los lineamientos institucionales. La figura 1.6 relaciona, paso a paso, los resultados obtenidos en las diferentes fases.

Figura 1.6. Resultados del despliegue de las fases

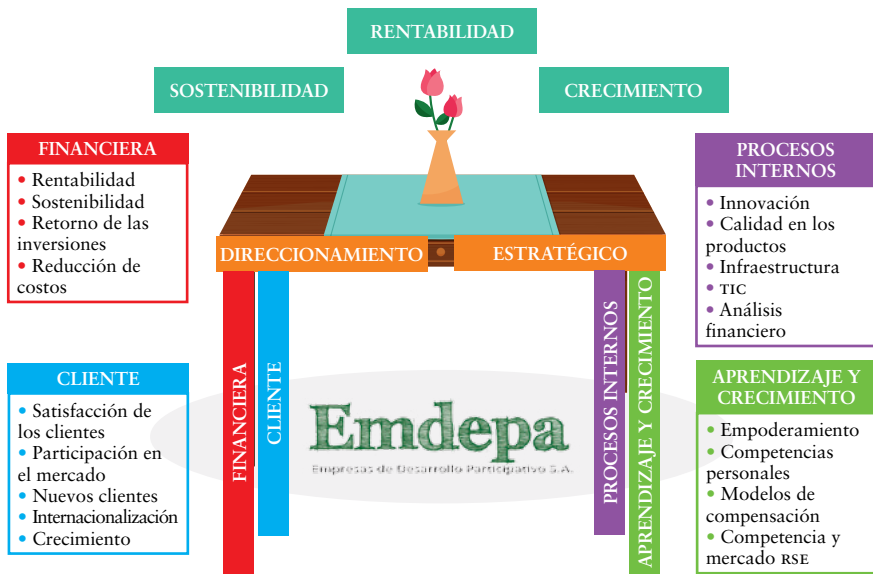


Fuente: elaboración propia.

## Resultados

La propuesta se fundamenta en la *mesa estratégica* para el Grupo Emdepa (figura 1.7), la cual contempla cuatro pilares: 1) aprendizaje y crecimiento, 2) procesos internos, 3) cliente y 4) financiero. Cada uno de estos pilares, que se corresponden con las perspectivas del BSC, contempla las líneas estratégicas clave para balancear la estrategia general. El direccionamiento estratégico es la tabla que sostiene la organización; está representado por un florero, que debe tener la sostenibilidad, la rentabilidad y el crecimiento. La HLS fortalece el direccionamiento estratégico.

Figura 1.7. Propuesta de mesa estratégica



Fuente: elaboración propia.

Se definen las líneas estratégicas para el grupo, buscando que su destino estratégico se alinee con las cuatro perspectivas del BSC, representadas por las patas de la mesa (tabla 1.2).

Tabla 1.2. Líneas estratégicas del Grupo Emdepa, según las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*

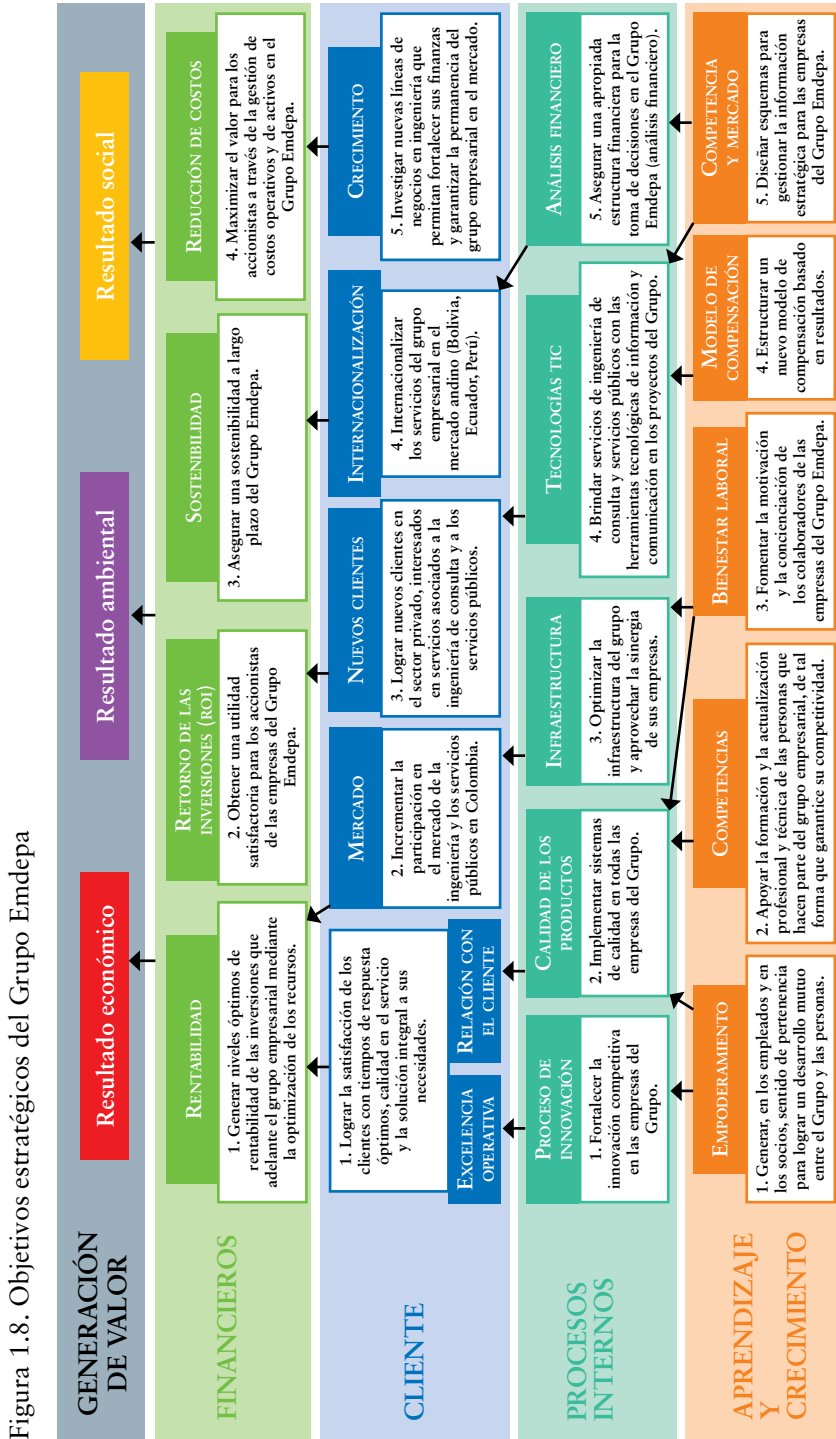
Perspectiva financiera	Perspectiva cliente	Perspectiva procesos internos	Perspectiva aprendizaje y crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• Retorno de las inversiones</li> <li>• Reducción de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de los clientes</li> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• Nuevos clientes</li> <li>• Internacionalización</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Calidad de los productos</li> <li>• Infraestructura TIC</li> <li>• Análisis financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Competencias personales</li> <li>• Modelos de compensación</li> <li>• Competencia y mercado</li> <li>• Responsabilidad social empresarial</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Estas líneas estratégicas son la base para determinar los lineamientos institucionales, que se articulan con la estrategia del grupo empresarial y buscan focalizar los recursos de este en una dirección clara. No son de un nivel táctico y son alcanzables.

## Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definidos para este estudio de caso son declaraciones que permiten cumplir las estrategias con éxito. La figura 1.8 expone los objetivos estratégicos del Grupo Emdepa.



Fuente: elaboración propia.

La tabla 1.3 presenta el despliegue de los objetivos estratégicos.

Tabla 1.3. Despliegue de los objetivos estratégicos del Grupo Emdepa, según las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Línea estratégica	Objetivo estratégico
FINANCIERA	Rentabilidad	F1. Generar niveles óptimos de rentabilidad de las inversiones que adelante el grupo empresarial mediante la optimización de los recursos.
	Sostenibilidad	F2. Obtener una utilidad satisfactoria para los accionistas de las empresas del Grupo Emdepa.
	Retorno de las inversiones	F3. Buscar una sostenibilidad a largo plazo del Grupo Emdepa.
	Reducción de costos	F4. Optimizar costos operativos de las empresas del grupo para lograr una gestión eficaz de activos.
CLIENTE	Satisfacción de los clientes	C1. Lograr la satisfacción de los clientes con tiempos de respuesta óptimos, calidad en el servicio y la solución integral a sus necesidades.
	Participación en el mercado	C2. Incrementar su participación en el mercado de la ingeniería y los servicios públicos en Colombia.
	Nuevos clientes	C3. Conseguir nuevos clientes en el sector privado interesados en servicios asociados a la ingeniería de consulta y los servicios públicos.
	Internacionalización	C4. Internacionalizar los servicios del grupo empresarial en el mercado andino (Bolivia, Ecuador, Perú).
	Crecimiento	C5. Investigar nuevas líneas de negocios en el área de la ingeniería que permitan fortalecer sus finanzas y garantizar la permanencia del grupo empresarial en el mercado.
PROCESOS INTERNOS	Innovación	I1. Implementar procesos de innovación de productos/servicios en las empresas del grupo.
	Calidad en los productos	I2. Implementar sistemas de calidad en todas las empresas del grupo.

Perspectiva	Línea estratégica	Objetivo estratégico
PROCESOS INTERNOS	Infraestructura	I3. Optimizar la infraestructura del grupo y generar sinergias.
	Tecnologías de la información y la comunicación	I4. Prestar servicios de ingeniería de consulta y servicios públicos con las herramientas tecnológicas vigentes que permitan una continuidad en el desarrollo de los proyectos del grupo.
	Análisis financiero	I5. Asegurar una apropiada estructura financiera para la toma de decisiones en el Grupo Emdepa (análisis financiero).
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Empoderamiento	L1. Generar sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores.
	Competencias personales	L2. Elevar las competencias técnicas y profesionales de los empleados.
	Modelos de compensación	L3. Fortalecer el modelo de compensación e incentivos.
	Competencia y mercado	L4 Fortalecer la gestión del conocimiento dentro de las empresas del Grupo Emdepa.
	Responsabilidad social empresarial	L5 Determinar iniciativas estratégicas en términos de responsabilidad social empresarial.

Fuente: elaboración propia.

Se realiza una matriz final, asociando los objetivos y las líneas estratégicas con las líneas de la HLS propuesta por la ISO (tabla 1.4).

Tabla 1.4. Relación de la estructura de alto nivel con los objetivos estratégicos y los lineamientos

Temas según la estructura de alto nivel	Relación con los objetivos estratégicos	Lineamientos específicos
4. Contexto de la organización	<p>F1. Generar altos niveles de rentabilidad de las inversiones que adelante el Grupo Empresarial, mediante la optimización de los recursos.</p> <p>F4. Optimizar los costos operativos de las empresas del Grupo para lograr una gestión eficaz de sus activos.</p> <p>C2. Incrementar su participación en el mercado de la ingeniería y los servicios públicos en Colombia.</p> <p>F2. Obtener una utilidad satisfactoria para los accionistas de las empresas del Grupo Emdepa.</p> <p>C1. Lograr la satisfacción de los clientes con tiempos de respuesta óptimos, excelente calidad en el servicio y soluciones integrales a sus necesidades.</p> <p>C3. Conseguir nuevos clientes en el sector privado interesados en servicios asociados a la ingeniería de consulta y a los servicios públicos.</p> <p>C4. Internacionalizar los servicios del Grupo Empresarial en el mercado andino (Bolivia, Ecuador, Perú).</p> <p>I5. Asegurar una apropiada estructura financiera para la toma de decisiones en el Grupo Emdepa (análisis financiero).</p> <p>L5 Determinar iniciativas estratégicas en términos de responsabilidad social empresarial.</p>	<p><i>Transformación organizacional:</i> redefinir las líneas de negocio con el fin de ajustarse a las demandas del entorno para mantener o mejorar la competitividad.</p> <p><i>Responsabilidad social:</i> propender por el bienestar de los socios, al garantizar una rentabilidad mínima de su capital; de sus empleados, al garantizar ingresos mejores que el promedio del mercado; de los clientes, al entregarles servicios y productos oportunos y de buena calidad; y de los proveedores, al buscar esquemas que generen valor para ambas partes.</p>

Temas según la estructura de alto nivel	Relación con objetivos estratégicos	Lineamientos específicos
5. Liderazgo	<p>F3. Buscar la sostenibilidad a largo plazo del Grupo Emdepa.</p> <p>I2. Implementar sistemas de calidad en todas las empresas del Grupo.</p> <p>L3. Fortalecer el modelo de compensación e incentivos.</p>	<p><i>Gobierno corporativo fortalecido:</i> democratizar la propiedad accionaria al estimular la compraventa libre de acciones entre los miembros del Grupo y al limitar el máximo número de acciones para socios nuevos.</p>
6. Planificación	<p>C5. Investigar nuevas líneas de negocios en el área de ingeniería que permitan garantizar la permanencia del Grupo Empresarial en el mercado y fortalecer sus finanzas.</p>	<p><i>Gestión del riesgo:</i> pensamiento basado en riesgos como base para la planificación.</p>
7. Soporte	<p>L2. Elevar las competencias técnicas y profesionales de los empleados.</p> <p>L4 Fortalecer la gestión del conocimiento dentro de las empresas del Grupo Emdepa.</p>	<p><i>Administración del cambio:</i> facilitar los cambios organizacionales mediante la armonización de los diferentes factores de riesgo, actores y curvas de comportamiento en los procesos de transformación organizacional.</p> <p><i>Comunicación a todos los niveles:</i> transmitir los mensajes a los diferentes ámbitos de la organización para lograr impactar desde el desarrollo de una estrategia de comunicación interna y externa.</p>

Temas según la estructura de alto nivel	Relación con objetivos estratégicos	Lineamientos específicos
8. Operación	I4. Brindar servicios de ingeniería de consulta y servicios públicos con herramientas tecnológicas vigentes que permitan una continuidad en el desarrollo de los proyectos del Grupo.	<i>Gestión:</i> todas las empresas de las diferentes unidades de negocio deben tener sistemas de gestión de la calidad basados en tecnologías de la información y la comunicación.
9. Evaluación del desempeño	I3. Optimizar la infraestructura del Grupo y generar sinergias.	<i>Gestión:</i> todas las empresas de las diferentes unidades de negocio deben tener sistemas de gestión de la calidad basados en tecnologías de la información y la comunicación.
10. Mejora	I1. Implementar procesos de innovación de productos y servicios en las empresas del Grupo.	<i>Investigación, creación y desarrollo:</i> hay un compromiso con la creación de valor económico que refuerza las actividades más rentables.  <i>Desarrollo sostenible:</i> hay un compromiso con Colombia de cumplir la normatividad vigente, de generar empleo y de velar por la sustentabilidad del medio ambiente.

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Este capítulo aborda el direccionamiento estratégico desde el enfoque de la HLS como un tema actual, dados los cambios que tuvieron las normas técnicas sobre sistemas de gestión (calidad, ambiente, seguridad de la información, continuidad del negocio, sostenibilidad de eventos, gestión de la energía, entre otras). Estas, si bien comparten ciertos elementos, tienen diversas formas y estructuras que generan confusión y dificultad durante su implementación en las organizaciones. Por lo anterior, es fundamental una estructura y una terminología común que faciliten su implementación y permitan a la organización tener un sistema de gestión sincronizado con el direccionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta que esta situación se puede presentar en cualquier organización, el planteamiento y el desarrollo de esta investigación aborda la norma técnica ISO 9001:2015 para mostrar cómo se articula el enfoque de las nuevas normas técnicas con los procesos de direccionamiento estratégico. De esta manera, las organizaciones obtienen resultados enfocados hacia el *dónde*, los cuales se convierten en lineamientos estratégicos transversales, orientados hacia el aprendizaje y el crecimiento, los procesos internos, los clientes y los aspectos financieros.

Sobre el marco teórico, se tuvieron en cuenta artículos relacionados con el direccionamiento estratégico, en especial los estudios de Aguilera (2009), quien ha trabajado al respecto en algunas organizaciones colombianas. Aborda el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo de establecer una primera aproximación a la relación existente entre estos dos temas. Asimismo, trabaja la dirección estratégica como un proceso continuo que apoya los objetivos trazados a largo plazo en las empresas.

Los resultados de esta investigación muestran cómo el direccionamiento de una organización, apoyado en la HLS, le ayuda a encontrar el norte para proporcionar lineamientos de unidad y propósito a sus unidades de negocio y empresas, además de contribuir con su sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad en el sector de la ingeniería.

Esta investigación busca:

- Conseguir que el Grupo Empresarial Emdepa pueda generar una cultura organizacional que se adapte a los procesos de transformación, minimizando los riesgos del cambio.
- Lograr que los líderes estratégicos se comprometan con los lineamientos empresariales.
- Asegurar que la metodología propuesta incluya un adecuado nivel de comunicación entre los diferentes actores, en distintos momentos, según el mensaje y su impacto.
- Lograr que la empresa y sus colaboradores —en todos los niveles— se adapten con más rapidez a cambios mayores a los que han experimentado hasta el momento, en sincronía con los retos del entorno.
- En todos los niveles de la organización, brindar información que permita ver la operatividad del direccionamiento estratégico, armonizándolo con la gestión integrada, de tal manera que permita su seguimiento por parte de la Dirección y facilite a la Gerencia la toma de decisiones.
- Contar con una estructura organizacional que permita que la gestión integrada no se vea afectada con cada nuevo negocio o proyecto, debido a que cuenta con un direccionamiento estratégico documentado y comunicado.
- Contar con información específica por unidad de negocio frente al direccionamiento estratégico establecido.
- Adquirir la cultura de la toma de decisiones informada a partir del direccionamiento como una herramienta con la que se prepara al Grupo empresarial.

## Conclusiones

Como respuesta al problema planteado: ¿cómo establecer una propuesta de direccionamiento estratégico con énfasis en una HLS en el Grupo Emdepa?, se presenta un resultado que contiene información, herramientas, instrumentos y modelos aplicados que relacionan el direccionamiento estratégico con la HLS. Se abordó el contexto del Grupo, teniendo en cuenta sus recursos financieros, el riesgo, su gestión del conocimiento, su reacción frente a los cambios, la comunicación y la innovación, en busca de generar una propuesta de valor para la organización, con miras a alcanzar su propósito y mejorar su competitividad.

La HLS dirige a las organizaciones a pensar sus sistemas de gestión en términos estratégicos. Para ello, el direccionamiento estratégico puede llevar a las organizaciones a fijar sus objetivos estratégicos y su despliegue de estrategias e iniciativas hasta los sistemas de gestión, que a su vez se convierten en el medio por el cual se puede seguir y medir la estrategia.

Asimismo, la HLS para las normas técnicas internacionales sobre sistemas de gestión establece que las organizaciones deben identificar su contexto externo (ámbitos social, cultural, político, legal y regulatorio, financiero, tecnológico, económico, natural, competitivo, de tendencias y relaciones con partes interesadas externas) e interno (gobierno corporativo, estructura de la organización, funciones y responsabilidades, políticas, objetivos y estrategias, recursos y conocimiento, relaciones con las partes interesadas internas, cultura de la organización, sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones, normas adoptadas por la organización y formas de relaciones contractuales). Abordado de esta manera, el direccionamiento estratégico se convierte en una herramienta metodológica que considera los requerimientos establecidos por la norma técnica ISO 9001:2015 con base en la identificación del contexto interno y externo de las organizaciones.

En el caso de estudio del Grupo Emdepa, para realizar el direccionamiento estratégico con énfasis en la HLS, se establecieron diez lineamientos:

1. *Gestión*: todas las empresas de las unidades de negocio deben tener sistemas de gestión de la calidad, basados en tecnologías de la información y la comunicación.
2. *Gobierno corporativo fortalecido*: democratización de la propiedad accionaria a partir del estímulo de la compraventa libre de acciones entre los miembros del Grupo y la limitación del máximo número de acciones para socios nuevos.
3. *Fortalecimiento organizacional*: estímulo de la productividad mediante un esquema de remuneración basado en aquella.
4. *Investigación, creación y desarrollo*: implica un compromiso con la creación de valor económico, mediante el reforzamiento de las actividades más rentables.
5. *Desarrollo sostenible*: significa un compromiso con Colombia, que implica cumplir la normatividad vigente, generar empleo y velar por la sustentabilidad del medio ambiente.
6. *Responsabilidad social*: implica propender por el bienestar de los socios, garantizando una rentabilidad mínima de su capital; de sus empleados, garantizando ingresos mejores que el promedio del mercado; de los clientes, al entregarles servicios y productos oportunos y de buena calidad; y de los proveedores, al buscar esquemas que generan valor para ambas partes.
7. *Administración del cambio*: trata de facilitar los cambios organizacionales mediante la armonización de los diferentes factores de riesgo, actores y curvas de comportamiento en los procesos de transformación organizacional.
8. *Transformación organizacional*: implica redefinir las líneas de negocio con el fin de ajustarse a las demandas del entorno para mantener o mejorar la competitividad.
9. *Gestión del riesgo*: sugiere un pensamiento basado en riesgos como base para la planificación.

10. *Comunicación a todos los niveles*: plantea transmitir los mensajes en la organización a todos los niveles, para lograr un impacto general desde el desarrollo de una estrategia de comunicación interna y externa.

## Referencias

- Ackoff, R. L. (1988). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limosa.
- Ansoff, D. (1991). *El planteamiento estratégico*. México: Trillas.
- Aguilera Castro A. (2009). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, (28), 1657-6276.
- Bateman, T. y Scott, S. A. (2004). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Briceño, M. L. y Martínez, E. T. (2012). *Estado del arte del direccionamiento estratégico* (trabajo inédito de grado). Convenio de Cooperación Académica USTA-ICONTEC, Bogotá, Colombia.
- Caro, A. y Riascos S. C. (2010). Direccionamiento estratégico apoyado en TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *Acimed*, 15(6), 4-7.
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis: Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Godet, M. (2007). *L'art et la méthode* (t. 2). En *Manuel de Prospective Stratégique*. París: Dunod.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2015). *Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación*

*para su aplicación*. NTC-ISO 9000. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

International Organization for Standardization. (2014). *ISO/IEC directives, Part Consolidated ISO supplement procedures specific to ISO*. Génova: International Organization for Standardization.

Kaplan, R. y Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. (The strategy-focused organization). Boston: Harvard Business School Press.

ICONTEC. (2016). *Estructura de alto nivel y avances en la actualización de las normas de gestión. (ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001)*. Ponencia presentada en el Foro ICONTEC, Cartagena, Colombia. [Diapositiva 17].

Menguazzato M. y Renau, J. J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Montoya Restrepo, I. A. (2003). *El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Oliveros Rubio, D. A. (21 de junio de 2012). Direccionamiento estratégico desde el enfoque de gestión integral. *Portafolio*, recuperado de <http://blogs.portafolio.co/de-lo-global-a-lo-local/direccionamiento-estrategico-desde-el-enfoque-de-gestion-integral/>

Porter, M. (Marzo-abril de 1979). Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Salazar, J. y Zarandona, X. (2007). *Análisis comparativo de las implicaciones organizativas de la calidad y la gestión del conocimiento. El comportamiento de la empresa en entornos dinámicos*. Ponencia presentada en el XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (vol. 3), Cantabria, España.

Soler, P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. Barcelona: Paidós.