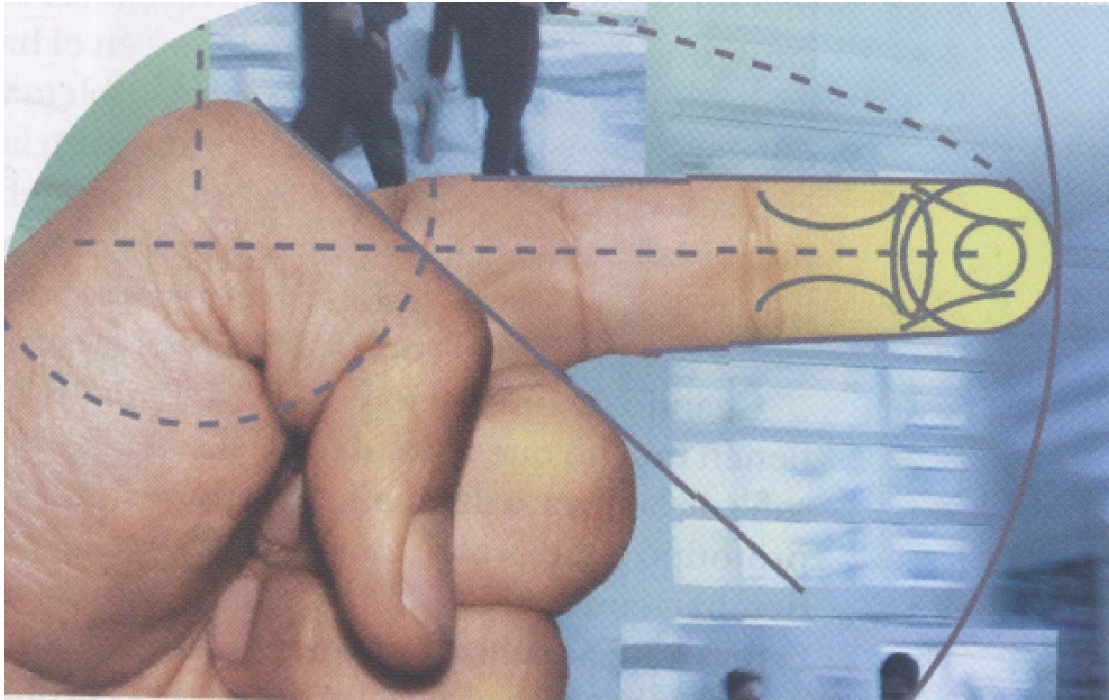


GERENCIA ESTRATÉGICA POR VECTORES

Un análisis vectorial de la estrategia



HERNÁN GAITÁN PAREDES

ÓPERA PRIMA



Presentada en:

CONGRESO IBEROAMERICANO

DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Sede Manizales, Caldas. Colombia.

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo del editor.

Publicada originalmente en:

INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

EN AMÉRICA LATINA

Evolución y resultados

DERECHOS RESERVADOS© 2005

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

ISBN: 958 8041 24 3



INTRODUCCION

El objeto de la Ponencia, GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES (GEV). Un análisis vectorial de la estrategia, es estructurar una metodología encaminada a direccionar el desempeño organizacional con miras a superar las expectativas y necesidades del talento involucrado en su desempeño cotidiano, sustentándose en los principios y propiedades fácticas de la Teoría General de Sistemas, la Gerencia Estratégica, el Álgebra vectorial y la trigonometría.

La GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES. (GEV) Un análisis vectorial de la estrategia, es el resultado de una investigación de tipo temática, desarrollada a través de un MODELO DE ESTRUCTURA DE INCLUSION TEMATICA¹, que durante su perfeccionamiento, fue utilizada para comprender sucinta y empíricamente el comportamiento de diferentes organizaciones e industrias.

La GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES. (GEV) Un análisis vectorial de la estrategia, sustenta su articulación en el comportamiento de las fuerzas intra y extra organizacionales que actúan y afectan el desempeño institucional. Inicia exponiendo un proceso de direccionamiento, que permite la estimación del cometido organizacional que alcanza un compromiso muy superior de parte de los actores involucrados con la misma.

Seguido, y bajo la misma filosofía, propone una conformación estratégica, resultado de la sumatoria cibernética de las fuerzas inmersas en el desempeño organizacional unidireccionándolas al integrar la equifinalidad de los diferentes actores organizacionales, para luego ser programada en los diferentes Núcleos Vectoriales, encaminando la organización, a satisfacer las necesidades y

¹ TORO R, Claudia P. Metodología y proyectos de investigación. Diseño. Módulo I. UNAD. 1.988.



expectativas del talento humano que la compone y con el que interactúa en su desempeño periódico.

Por último y también sustentado en la epistemología de la ciencia Física, evidencia el comportamiento organizacional indicado para la administración del cambio, evitando trastornos irresolubles que vulneren la estabilidad organizacional.



GERENCIA ESTRATÉGICA POR VECTORES

UN ANALISIS VECTORIAL DE LA ESTRATEGIA

TESIS:

Las organizaciones, definidas desde su génesis misma y de manera sucinta como creaciones del hombre, al servicio del hombre; reconocidas como el objeto de estudio de la Administración como ciencia; direcciona su operatividad enmarcada en la sinonimia existente entre los vocablos ADMINISTRAR – DAR. “Den a otros, y DIOS les dará a ustedes... DIOS los medirá a ustedes con la misma medida que ustedes midan a los otros”²

De lo anterior tenemos: Las organizaciones en general, sin importar su objeto social y ninguna otra de sus propias características o las del entorno en el que opera, debe dirigir toda su capacidad a satisfacer las necesidades ó mejor, superar las expectativas y necesidades del talento humano que interactúa en su accionar cotidiano. Las fuerzas que impulsan al talento humano a hacer realidad sus objetivos a través de la organización y la fuerza que induce a la organización a satisfacerlos, haciendo posible los propios, son las variables válidas e idóneas que inciden en el comportamiento y desempeño organizacional. Todas las demás variables incursas en el desempeño organizacional son el reflejo del talento humano que se interrelaciona en la organización o simplemente no son relevantes para el desempeño de la misma. La tarea de la gerencia es dar al hombre que conforma la organización misma, y con aquel que sostiene una dependencia mutua, respuesta razonable a sus requerimientos, para alcanzar conjuntamente sus propósitos, teniendo la Administración como el medio. Esta es la única forma de garantizar la sostenibilidad y competitividad organizacional. La principal tarea de la gerencia, es alcanzar la equifinalidad de los diferentes actores organizacionales, unidireccionando las fuerzas que estos representan, para

² DIOS HABLA HOY. Lucas 6:38. Bogotá D.C, Sociedades Bíblicas Unidas, 1.983.

satisfacer sus requerimientos por medio de una estrategia que genere estabilidad y sostenibilidad en el desempeño organizacional.

La GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES (GEV). Un análisis vectorial de la estrategia, es una metodología gerencial que observa la organización como el medio para satisfacer las necesidades y expectativas del talento humano que la compone y con el que mantiene una relación recíproca. Esta metodología pretende alcanzar la equifinalidad de las fuerzas expuestas por el talento humano, encaminadas a satisfacer sus necesidades y expectativas a través de la organización y las fuerzas que en conjunto enruta a la misma al alcance de sus propios objetivos. La GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES adiciona concomitantemente las fortalezas de la teoría descriptiva y la teoría prescriptiva, generando un modelo más versátil, que reconoce la valía del talento humano, por ende, no ata su capacidad y creatividad con la rigidez de la teoría prescriptiva tradicional, pero a la vez, le entrega un marco de referencia que direcciona su capacidad creativa desde el ápice organizacional.

Esta metodología invita que volvamos a la gente y adopta como uno de sus pilares la premisa expuesta por JEAN PAUL SALLENAVE en su texto LA GERENCIA INTEGRAL. “No le tema a la competencia, témale a su incompetencia.” Y solo se es competente, satisfaciendo las necesidades y expectativas del talento humano de la organización y el que interactúa con ella. Para la GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES (GEV). Un análisis vectorial de la estrategia, “la competencia no existe, lo que existe es la ineptitud de las empresas y su talento humano”

GERENCIA ESTRATÉGICA POR VECTORES

UN ANALISIS VECTORIAL DE LA ESTRATEGIA

Definición: La GERENCIA ESTRATÉGICA POR VECTORES (GEV). Un análisis vectorial de la estrategia, es una metodología administrativa, enmarcada en la conjunción de los PRINCIPIOS, CARACTERÍSTICAS O PROPIEDADES TEÓRICAS y LOS CRITERIOS DE DEFINICIÓN O PROPIEDADES FÁCTICAS DE LOS SISTEMAS de la Teoría General de Sistemas, la Gerencia Estratégica, el Álgebra vectorial y la trigonometría; obteniendo un constructo teórico, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas del talento humano involucrado en el desempeño organizacional cotidiano, a través de la estrategia resultante de la sumatoria sinérgica de fuerzas encaminadas a superar las expectativas y necesidades del talento humano incurso en el desempeño organizacional de manera diferenciada y sostenible; propendiendo por la estabilidad institucional. Un vector es la fuerza resultante de la comparación de los factores INVERSIÓN y RETORNO que impulsa una persona o agrupaciones de las mismas, a satisfacer sus necesidades y expectativas a través de la organización, e igualmente, la organización como conjunto, depende de estos para el logro de sus propios objetivos. Para la ciencia Física, vector es “toda fuerza que, además de la cuantía hay que considerar el punto de aplicación, la dirección y el sentido. Las fuerzas son vectores”³

La estrategia, concebida en el ápice organizacional, es robustecida y programada en los niveles intermedio y operativo, generando un consistente compromiso de parte de todos los miembros de la organización con la misma, lo que garantiza su sostenibilidad y diferenciación. Las organizaciones como creaciones humanas, han sido diseñadas con el fin de satisfacer necesidades sociales. Es esto lo que en esencia debe guiar su accionar regular.

³ Aristos, Diccionario ilustrado de la lengua española. Editorial Ramón Sopena S.A. 1995. Barcelona.

DIRECCIONAMIENTO

La Planeación Estratégica formal invita que previo a la creación del direccionamiento se identifiquen una serie de principios corporativos que sustenten en adelante el proceso estratégico; Es decir, pretenden crear una nueva estructura comportamental al interior de la organización incorporando a esta una serie de conceptos ajenos a sus integrantes en los que procuran cimentar la estrategia a conformar, desconociendo que “una organización no tiene cultura, una organización es cultura” razón por la cual este intento resulta paradójico (“Del latín paradoxus: Aserción inverosímil o absurda, que se presenta con apariencias de verdadera”⁴) Olvidando que cultura es el “conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo”⁵ Es decir, nace del comportamiento cotidiano, de las acciones y no de simples palabras; Por ende, lo que genera cultura en una organización es su comportamiento habitual, sus acciones, que se hacen evidentes y se construyen en la ejecución de la estrategia misma y no de manera inversa como lo pretende la Planeación Estratégica formal. De otro lado, la teoría prescriptiva tradicional que operacionaliza la Gerencia Estratégica, propone direccionar el desempeño organizacional, entre otros, con los siguientes componentes:

- **Visión Corporativa:** “La Visión Corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La Visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desempeño esperado de la organización en el futuro.
- **Misión Corporativa:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como de la identificación de sus tareas y de los actores participantes en el logro de los objetivos de la

⁴ Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

⁵ *Ibíd.*

organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

- **Objetivos Corporativos:** Los Objetivos Corporativos son los resultados globales que la organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su Misión y Visión”⁶

Peter Senge, uno de los principales exponentes de estos conceptos afirma: “Una Visión compartida no es una idea, ni siquiera una idea tan importante como la libertad, una Visión es una fuerza de impresionante poder y muy pocas fuerzas humanas son tan importantes como una Visión compartida.” Otros pensadores afirman: “Una verdadera Visión, la direccionan los expertos, la formulan los líderes, la escriben los poetas y la construye la comunidad.”

Estos intentos de direccionar las organizaciones, surgió del propósito de incorporar a la ESCUELA ESTRATÉGICA NORTEAMERICANA algunos avances observados en la ESCUELA ESTRATÉGICA JAPONESA propios de la cultura de esta región. Esta intentona resulta nuevamente paradójica, puesto que para la cultura japonesa la Administración no es ciencia, contrario a los preceptos norteamericanos.

Esta incompatibilidad llevó a que en el intento norteamericano de teorizar el comportamiento administrativo de la cultura japonesa a incurrir en una serie de tecnopatologías administrativas.

Cómo guiar el desempeño de una organización con conceptos que involucran “ideas generales y algunas de ellas abstractas,” cómo alcanzar el compromiso del talento humano con expresiones ajenas a sí mismos y cómo evaluar el desempeño organizacional midiendo expresiones cualitativas, a las cuales, el

⁶ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología. Bogotá. Colombia: 3R Editores, 5 Edición 1997

responsable de su realización, puede acomodarse fácilmente para mostrar resultados inexistentes. “Lo que no se mide, no se administra; lo que no se administra no se mejora”

El Direccionamiento organizacional actual, se ha convertido en una placa en la pared que pretende sustituir la acción. Eilen Shapiro afirma en su libro FAD SURFING IN THE BOARDROOM, citada por Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton en The smart-talk trap cuando se refiere a declaraciones de Visión postula: “son un poco más que un talismán colgado en lugares públicos, para protegerse de espíritus malignos y muchas veces, ni siquiera para eso sirven.” Son tan extensas, que nadie en la empresa las ha leído por más de una vez y mucho menos se han apropiado de ellas. Difícilmente se alcanza un importante compromiso con una expresión que por su abstracción, es imposible medir.

Muchos autores de estos conceptos, invitan a que sean formulados para periodos de 3 a 5 años. Terminado este periodo, por el abstracción y componente cualitativo, no se puede cuantificar y verificar si la Visión, percibida como el sueño futuro de la organización, fue alcanzada; En estas condiciones, es imposible alcanzar un compromiso importante de parte del talento humano con este concepto. Lo mismo sucede con el concepto Misión, que igualmente, los actores “interesados” no lo han leído más de una vez y mucho menos se han interesado en apropiarse de él. En muchos casos por su extensión y expresión poética poco pragmática.

Para el diseño del Direccionamiento Estratégico, LA GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES. (GEV) Un análisis vectorial de la estrategia, inicia con la conformación del concepto VECTOR MEDULAR, que en su accionar cotidiano genere la cultura corporativa idónea, la cual se construye y fortalece en cada acto de su cotidianidad, buscando que los diferentes vectores organizacionales, se apropien de este y que a la vez, se reflejen en su comportamiento habitual.

LA GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES. (GEV) Un análisis vectorial de la estrategia, direcciona el desempeño organizacional en el concepto denominado **VECTOR MEDULAR**, el cual se define como **la sumatoria sinérgica de la fuerza que invierte el cliente externo para alcanzar por medio de la organización, el retorno que supere sus necesidades y expectativas (+) la fuerza que representa el propósito inicial, objeto o retorno esperado por quienes crearon e/o invirtieron en la organización; Es decir, el retorno sobre la inversión organizacional.**

El VECTOR MEDULAR se extiende a lo largo de la estrategia, sirviendo como soporte y guía de su desempeño. Nace en el ápice organizacional, es decir; es formulado por los líderes naturales de la organización y por ende, está integrado a la ideología organizacional y es nutrido por el talento humano incurso en los niveles medio y operacional, validando así su objetividad. EL VECTOR MEDULAR debe incitar a la acción, es decir; que estimule el talento humano involucrado en la organización a trabajar y concentrar sus esfuerzos en función de hacer realidad el concepto planteado, puesto que al hacer realidad los propósitos del VECTOR MEDULAR, estarán haciendo realidad los objetivos propios. Su definición debe ser medible, sucinta y perspicua. Para que todos los actores integrantes e interactuantes se apropien inteligible y adecuadamente de este concepto, este se debe convertir en un concepto similar a su eslogan corporativo.

Asumiendo la forma de la estrategia propuesta por Michael E. Porter en LA CADENA GENÉRICA DE VALOR seguidamente, se muestra de forma gráfica la posición y actores constructores del VECTOR MEDULAR y de la estrategia:

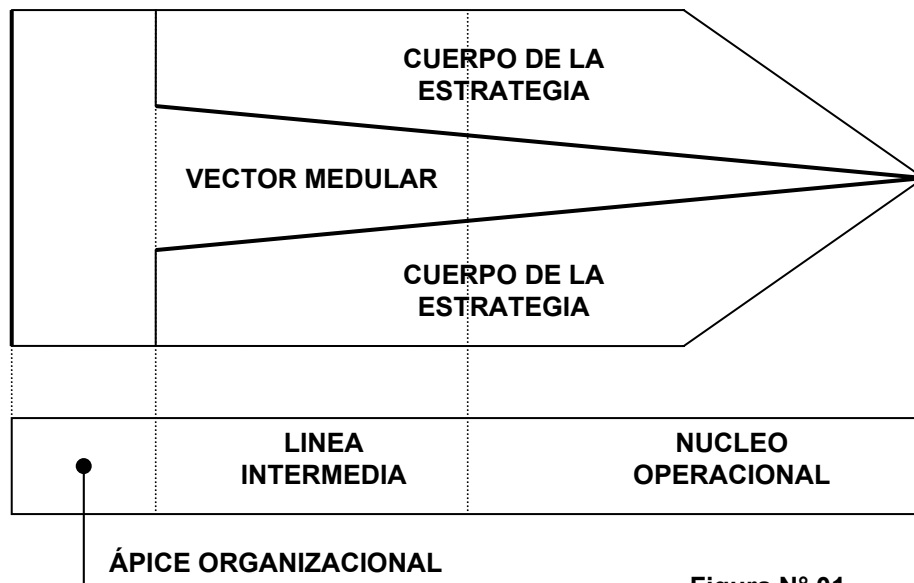


Figura N° 01

FORMULACION Y ANALISIS DE LA ESTRATEGIA

La teoría administrativa, en el marco del pensamiento estratégico, ha desarrollado una serie de metodologías descriptivas y prescriptivas – en su mayoría - para la conformación estratégica. De estas se destacan:

- ANALISIS DAFO: “El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y la capacidad estratégica de una organización”⁷
- ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS: Identifica las diferentes opciones por las que puede optar una organización para definir su estrategia.

⁷ JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Quinta Ed. Madrid 2.001.

- **ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO:** Metodología centrada en el mercado, la cual analiza diferentes opciones genéricas preestablecidas del mercado, en el que opera la empresa y el comportamiento de sus productos en el mismo.
- **ANÁLISIS DE PORTAFOLIO:** Esta metodología se sustenta en el ciclo de vida del producto de una empresa en su mercado. Identifica las cuatro etapas del ciclo, las cuales señalan el rumbo más apropiado a seguir por la organización.
- **ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS:** Este concepto fue desarrollado inicialmente por R.M CYERT y J.G MARCH en A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM en 1.964. La metodología identifica coaliciones o grupos de personas inmersas en la organización, los cuales se enfrentan entre sí por el dominio y poder de decisión en la organización.

Otros métodos más complejos típicos de la Planeación Estratégica formal como la Prospectiva y el Análisis de Escenarios, involucran análisis del comportamiento histórico de un fenómeno organizacional o económico, los cuales pretenden validar con estudios de tipo probabilístico para predecir el comportamiento del mercado en el que opera la organización.

La principal buropatología en la que coinciden estas metodologías es que todas se sustentan en la percepción que tienen algunos actores del mercado, que en la mayoría de los casos se aleja de la realidad del mismo. Al respecto Henry Mintzberg afirma: “Muéstreme administradores que piensan pueden valerse de la planeación formal para generar sus estrategias, y yo les mostraré administradores que carecen del conocimiento íntimo de su negocio o de la creatividad para hacer algo con él.”

“Lo más probable es que los procesos tradicionales de “Planeación Estratégica” no sean de mucha ayuda. La práctica tradicional lleva a la gerencia a percibir los

procesos de toma de decisiones frente a la incertidumbre del ambiente de forma binaria, a visualizar el mundo como algo fácilmente predecible y moldeable a metodologías prescriptivas tipo maquina, que se perpetúan en la organización, cegándola frente a los cambios fundamentales que rompen con su estructura y que en la mayoría de casos no son detectables mediante el uso de modelos probabilísticos, que pretenden identificar, aglutinar y cuantificar todas las variables que afectan el desempeño organizacional, en estructuras tipo, aplicables sin distinción alguno a todas las organizaciones”⁸ Adoptar esta categoría de estructuras tipo máquina en el proceso de conformación estratégica aseguran la precariedad del constructo resultante entre otras razones, por ausencia de innovación. “No hay mayor signo de demencia que hacer la misma cosa una y otra vez y esperar que los resultados sean distintos” A. EINSTEIN.

Cuando se utiliza la expresión “planeación Estratégica” se incurre en un oxímoron y este se define como la “Combinación en una misma estructura sintáctica de dos palabras o expresiones con significado opuesto, que originan un nuevo sentido”⁹ Este conflicto gramatical trasciende al escenario administrativo. Esta contradicción gramatical se hace evidente en la conformación estratégica; Por esto, Henry Mintzberg afirma: “La llamada planeación estratégica ha de ser reconocida por lo que es: un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia, es de naturaleza analítica, se basa en la descomposición; en tanto que la creación de estrategias es, en esencia, un proceso de síntesis. Por ello es que el intento de generar mediante la planeación formal casi siempre lleva a la extrapolación de las estrategias existentes o a la copia de las de sus similares”¹⁰

⁸ PLAZA, Martha Liliana y GAITAN, Hernán. Propuesta para la estructuración de un Modelo de gerencia Estratégica. Tesis de grado para optar el título de Administración de Empresas. Uniamazónia 2001.

⁹ Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

¹⁰ MINTZBERG, Henry. Dexterity in the strategy. Harvard Business Review. 1.987.

Algunas de estas metodologías, se muestran centradas en el mercado – uno de los actores – lo cual asegura que la estrategia concebida sea bastante imperfecta y por ende, inapropiada. Otras metodologías, centran su análisis en otros factores externos, que son solamente el reflejo del comportamiento de los actores que interactúan con la organización. El centrar el análisis estratégico en uno de los muchos actores y sus respectivos vectores ó en el reflejo de estos, suele dejar corto el alcance de la estrategia. Esta situación hace que en muchas oportunidades, la gerencia no detecte las acciones idóneas a adelantar en la construcción de su estrategia, restándole total competitividad a la misma.

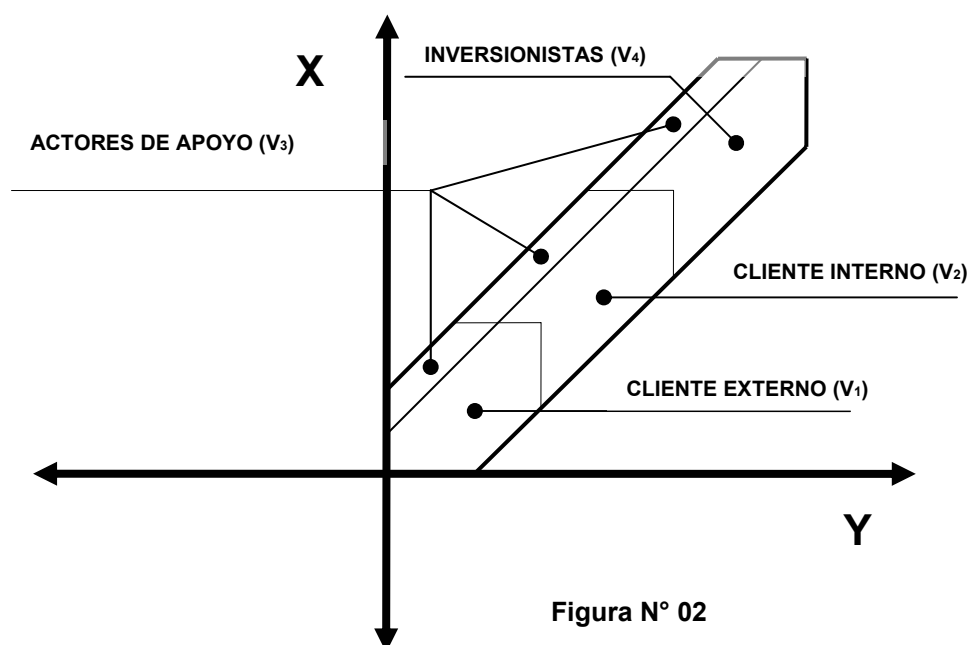
El análisis de STAKEHOLDERS, al igual que el ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS propuesto por M. E. PORTER, se ocupan del estudio de las fuerzas internas y externas de la organización; Sin embargo, estas metodologías, han sido desarrolladas en el marco del pensamiento de la ESCUELA ESTRATEGICA NORTEAMERICANA; la cual, muestra como uno de sus pilares el análisis de la competencia, olvidando que las organizaciones son creadas para servir y suplir necesidades, no para competir con sus similares. Con anterioridad Peter M. Blau y W. Richard Scott en el marco de la Teoría Estructuralista conceptualizaron con respecto a algunos de los actores organizacionales en su texto Formal Organizations 1962; Empero, su análisis se centraba en el poder para el dominio de la organización, lo cual generaba conflictos al interior de la organización.

LA GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES (GEV). Un análisis vectorial de la estrategia, propone para el proceso de análisis y conformación estratégica la siguiente metodología:

ANALISIS DEL RETORNO VECTORIAL ESTRATEGICO: Este proceso lo componen dos etapas:

1. IDENTIFICACION DE ACTORES: Esta etapa resulta fundamental, con ella se busca conocer de manera clara cada uno de los actores que interactúan en la organización.

En la **Figura N° 02** que se presenta a continuación se identifican cuatro actores Genéricos para las organizaciones; No obstante, cada uno de estos puede estar compuesto por dos o más elementos, siendo preciso integrarlos e incluirlos en el proceso de conformación estratégica. Desconocer la existencia de alguno de estos actores o sus componentes, asegura la deficiente conformación estratégica. Cuando una organización desconoce por lo menos a uno de los elementos componentes de un actor, incluye un actor que no es relevante en el proceso o interpreta pobremente el aporte de estos; y otra organización inmersa en el mismo mercado, lo valora e integra a su desempeño, frecuentemente se habla del surgimiento de los llamados mercados emergentes.



La tarea de la estrategia como vector es construir la equifinalidad de las fuerzas que representan los actores de la que es resultante maximizando el desempeño organizacional. El plano cartesiano que se muestra es genérico, en el se identifican los actores Cliente Externo, Cliente Interno, Actores de Apoyo e Inversionistas. Los Actores de Apoyo lo constituyen las

organizaciones que en desarrollo normal de su objeto social prestan servicios a la organización analizada, facilitando el normal desarrollo de su tarea. Algunas de estas organizaciones son: proveedores, instituciones financieras, empresas de servicios públicos, organizaciones del orden estatal, etc. Para cada caso, cada uno de los Actores puede estar formado por varios componentes con objetivos compatibles entre sí. La identificación exhaustiva de cada uno de los componentes de un actor y la conformación de una estrategia que satisfaga sus objetivos, garantiza la idoneidad operacional de la organización. Cuando los actores conectan idóneamente sus objetivos vectoriales, esto se refleja en diferenciación y competitividad generando sostenibilidad para la organización.

2. ESTUDIO DEL RETORNO VECTORIAL: Retomando la definición de vectores tenemos, un Vector es la fuerza que ejerce una persona o agrupación de estas, sobre la organización para alcanzar sus objetivos y que a su vez, la organización depende de estos actores para alcanzar los propios. EL ESTUDIO DEL RETORNO VECTORIAL, tiene como objetivo conocer a fondo y ampliamente, las necesidades y expectativas que cada uno de los actores posee y requiere satisfacer o suplir a través de la organización. Metodologías de investigación típicas aplicadas para conocer el RETORNO VECTORIAL se enfocan equívocamente en preguntar **lo que quiere** cada actor. Estas investigaciones optan por una posición pasiva frente a los requerimientos vectoriales dada su naturaleza reactiva y arrojan resultados que poco o nada innovan al satisfacer las expectativas y/o necesidades requeridas por los actores incursos en el proceso. Resulta paradójico pretender que con el resultado de una investigación de este tipo los actores indiquen la estrategia acertada que satisfaga sus necesidades, puesto que desconocen la capacidad de respuesta organizacional mediante el modelaje y conformación estratégica. Por esto, Henry Ford afirmaba: “Si

les hubiese preguntado a los clientes que deseaban, hubieran pedido un caballo más rápido”

Este estudio requiere una exhaustiva y cuidadosa indagación, y exige ir más allá de lo evidente y de la voz de cada actor. Para el desarrollo de esta etapa del proceso es imperativo adelantar una investigación direccionada a **comprender** la dinámica situacional donde interactúa cada vector, para luego identificar las necesidades, expectativas y deseos, incluso los no expuestos o enunciados por los actores inmersos en el proceso organizacional, y seguido conformar una estrategia innovadora, generadora de cambio e idónea a los requerimientos vectoriales.

En muchas ocasiones, los actores se abstienen de presentar muchas de sus necesidades y las problemáticas que estas conllevan porque desconocen la existencia de la forma para atenderlas o la capacidad organizacional para desarrollar respuesta a estas necesidades. El proceso de indagación de las metáforas (METAFHORELICITING), propuesto por Gerald Zaltman en su libro HOW CUSTOMERS THINK. Harvard Business School Press, 2.003, resulta efectivo para investigar y conocer cierto tipo de necesidades y expectativas actorales, identificando el verdadero retorno esperado por cada actor organizacional, para luego, construir una estrategia altamente competitiva que satisfaga estas necesidades; Empero, este proceso es demasiado exigente y complejo para ser aplicado a cada caso en particular.

Las ENTREVISTAS PROYECTIVAS se han convertido en la metodología más apropiada para indagar en las entrañas de los deseos y necesidades no expuestas por los diferentes actores, permitiendo identificar de manera idónea la dirección y el sentido del vector estratégico.

Experimentados Gerentes desprecian este tipo de análisis, puesto que se consideran tan eruditos conocedores de su tarea, que la voz de cada actor

les parece obvio, lo que conlleva a la construcción de una estrategia soportada en la calidad o retorno que supone la gerencia y no el retorno esperado por el actor.

3. ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA ORGANIZACIONAL: Básicamente, con esta etapa se pretende determinar la capacidad de solventar los requerimientos o retornos esperados por cada uno de los actores involucrados en el accionar institucional. Si la organización encuentra que su capacidad no responde a los requerimientos vectoriales, cualquier estrategia que se logre construir será cortoplacista y vulnerable a las condiciones de mercado.

4. BALANCE VECTORIAL ESTRATEGICO: Como resultado de las etapas anteriores, se conocen los actores incursos en el accionar de la organización, sus requerimientos y la capacidad con que cuenta la organización para atender dichos requerimientos; Ahora, se procede a analizar y encontrar el balance más acertado que corresponda a las exigencias de los diferentes actores y a la capacidad de respuesta de la organización. En la idoneidad del BALANCE VECTORIAL ESTRATEGICO está incluida la diferenciación, soporte de la estrategia y estabilidad organizacional.

La **figura N° 03**, muestra la ubicación de los vectores organizacionales con respecto al E.V.A; donde, unos generan valor, mientras otros lo destruyen. La **figura N° 04**, exhibe la misma organización del caso, posterior a la ejecución del BALANCE VECTORIAL ESTRATEGICO y como consecuencia de esto, los vectores se unifican, generando valor diferenciado y uniforme, maximizando el desempeño organizacional.

FIGURA N° 03

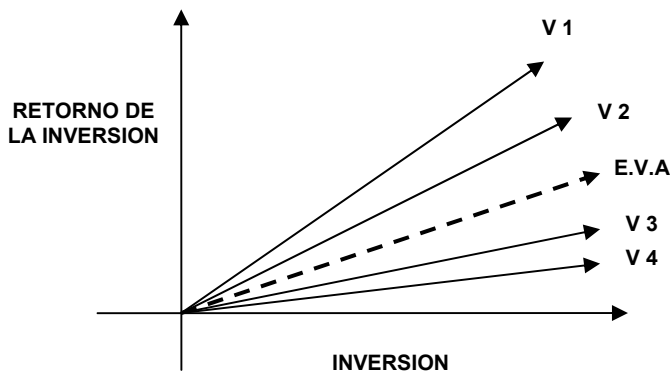
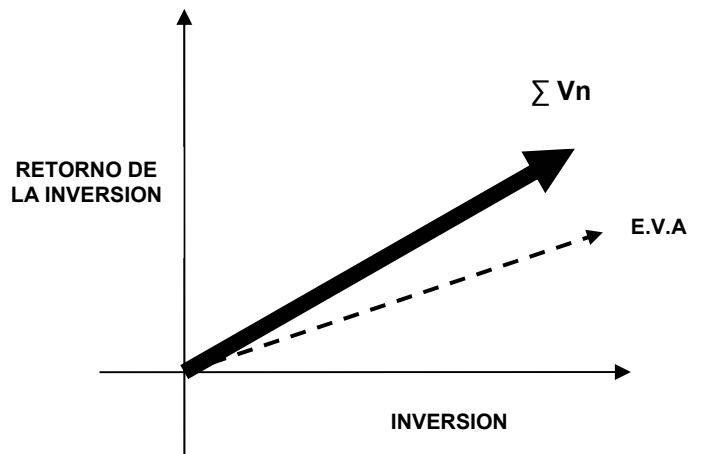
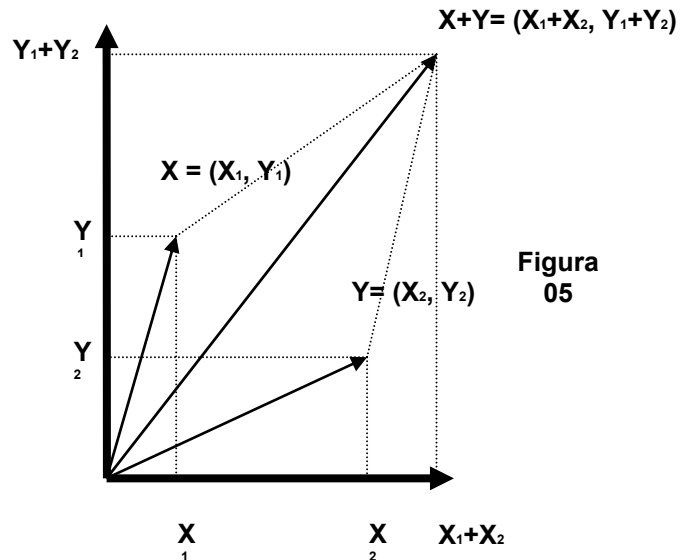


FIGURA N° 04



Para el álgebra la adición vectorial se entiende como “La suma o resultante de dos Vectores **A** y **B** es otro Vector **C**... trasladando los dos vectores a un origen común, el vector suma corresponde a la diagonal del paralelogramo con el origen en el origen común. Por ello se dice que la suma de vectores obedece a la **Ley del paralelogramo**”¹¹ (Véase **figura 05**)



De lo anterior tenemos:

Estrategia es un vector resultante denotado como **IEI** o **Ē**.

Entonces:

$$IEI = \sqrt{(V1^2 + V2^2 + V3^2 + V4^2)}$$

Donde:

V1= Retorno requerido Cliente externo.

V2= Retorno requerido Cliente interno.

¹¹ SPIEGEL, Murray. Análisis Vectorial y una introducción al análisis Tensorial. Mc Graw Hill 1969. México.

V3= Retorno requerido Actores de apoyo.

V4= Retorno requerido Inversión.

En un plano cartesiano donde **X** representa la inversión, **Y** el retorno sobre la misma y **E** la estrategia resultante de la sumatoria de los Vectores **V1**, **V2**, **V3** y **V4**.

Cada persona o agrupación de estas, que interactúan en la organización, son influidas por fuerzas que las impulsan a hacer realidad sus objetivos. La GEV cuantifica la intensidad de estas fuerzas en términos monetarios así:

V1 Cliente externo: Se expresa en la capacidad adquisitiva destinada por el actor para obtener los productos y/o servicios de la organización.

V2 Cliente interno: La representa la remuneración que recibe el cliente interno por el desempeño de su labor en la organización.

V3 Actores de apoyo: Estas fuerzas están representadas en el costo de los servicios y/o productos que prestan las diferentes empresas a la organización cooperando así con su desempeño ordinario.

V4 Inversionistas y/o propietarios: Las fuerzas aquí anotadas se expresan en términos de inversión en la organización analizada.

Los factores anotados con anterioridad, se ubican en el eje **X**, los cuales son confrontados con el eje **Y** que representa el retorno de cada valor expuesto en el eje **X**.

“La base de la trigonometría está en las razones trigonométricas, valores numéricos asociados a cada ángulo, que permite relacionar operativamente los ángulos y los lados de los triángulos. Las más importantes son: seno, coseno y

tangente... La tangente se define como el cociente entre el cateto opuesto y el cateto adyacente”¹²

El cálculo de la Tangente del ángulo β conformado por los ejes **X** y **Y** evalúan el desempeño vectorial de la estrategia y de cada vector de manera individual en el accionar periódico institucional.

El anterior ANÁLISIS VECTORIAL evalúa aspectos netamente financieros; No obstante, cualquier variable cualitativa que influya significativamente el desempeño organizacional, los impactos de dicha influencia se verán reflejados en términos financieros; por ende, esta metodología se aplica para analizar todo tipo de variables incursas en el desempeño organizacional.

La tarea de la gerencia en este contexto, es conciliar estas fuerzas a través de una estrategia, que haciéndolas unidireccionales, propendan concomitantemente por el alcance de sus objetivos.

ESTRATEGIA

La mayoría de Gerentes actuales se atan a modelos matemáticos y/o probabilísticos, para diseñar sus estrategias. Estos modelos tradicionales tipo máquina, según la capacidad del estratega para discernir de manera perspicua y amplia la conformación de su estrategia; pues, se sustentan únicamente en el aspecto histórico de los ambientes o proyecciones probabilísticas, ignorando la esencia social de la ciencia administrativa; Por lo cual, ignoran factores tácitos y relevantes marcados en los actores que definen la idoneidad de la estrategia. Retomando los conceptos expuestos por Henry Mintzberg en su artículo titulado en español Destreza en la estrategia cuando afirma que “El desafío real cuando se modela una estrategia radica en la detección de las sutiles discontinuidades que pueden minar una empresa en el futuro... Tales discontinuidades son inesperadas e irregulares, esencialmente sin precedentes.”

¹² Biblioteca de Consulta Microsoft. ® Encarta. ® Microsoft Corporation. 2004. ©

Es por esto que pretender generar estrategias haciendo uso de la planeación Estratégica formal o utilizando metodologías prescriptivas sustentadas en información histórica, proyecciones probabilísticas o percepciones de algunos de los actores llamados expertos - en la mayoría de los casos - conlleva a la adopción de estrategias cortoplacistas que desconocen lo íntimo del comportamiento vectorial organizacional.

Para efectos de la GEV, el concepto de estrategia se ciñe y reconoce las organizaciones como constructos cibernéticos; es decir, sistemas excesivamente complejos pero, probabilísticos. Y se acerca a lo expuesto por MICHAEL E. PORTER, en su artículo QUE ES ESTRATEGIA, donde la define así: “Estrategia es crear los acoples idóneos entre todos los procesos internos. El éxito de la estrategia depende en hacer muchas cosas bien e integrarlas para asegurar la sostenibilidad”¹³

Lo expuesto por PORTER, se asemeja a lo que conocemos con el nombre de Administración Cibernética. “La cibernética se refiere a los sistemas excesivamente complejos y probabilísticos”¹⁴ STAFFORD BEER, define la estrategia, en el contexto de Administración Cibernética, como la conexión de una serie de procesos organizacionales, que generan una estructura operativa coherente y compleja que rige el accionar institucional.

La GEV define estrategia como **un compendio de fuerzas resultante de la sumatoria sinérgica y holística de los vectores incursos en el desempeño organizacional, obteniendo un constructo que propende por la equifinalidad institucional, de valor diferenciado y explícito, formulado en el Ápice organizacional, obrado deliberada y emergentemente en los niveles intermedio y operativo, realimentando el proceso, encaminado hacia la estabilidad, sostenibilidad y competitividad organizacional.**

¹³ PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia? EN: Clase Empresarial. Bogotá. N° 45 p. 86.

¹⁴ STAFFORD, Beer. Cibernética e Administracao Industrial. Río de Janeiro, Zahar Ed, 1.969

La sostenibilidad se traduce en estabilidad, la que genera la estrategia en la organización y esta se alcanza, al acoplar una serie de procesos únicos que conectados cibernéticamente, satisfacen de forma diferenciada las necesidades y expectativas vectoriales.

Dado que las necesidades y expectativas expuestas por los diferentes actores a menudo cambian de manera irregular y sin precedentes, la estrategia asumida por la gerencia debe optar por una posición muy cercana a las exigencias vectoriales.

La diferenciación es un factor fundamental, que le otorga sostenibilidad y estabilidad a la estrategia y a la organización.

La diferenciación arraigada en el talento humano incurso en la organización, es la más difícil de asimilar y/o copiar por la competencia. “Hay un campo de diferenciación que es difícil de copiar, incluso si el rival utiliza su empresa como BENCHMARK y aprende sus mejores prácticas. Ese campo es el comportamiento”¹⁵ TERRY R. BACON y DAVID G. PUGH en su texto WINNING BEHAVIOR, fruto de una interesante investigación, encontraron que la única forma imposible de asimilar y/o copiar por las organizaciones de la competencia es el comportamiento.

“Descubrimos que algunas compañías utilizan el comportamiento para diferenciarse... la diferenciación a partir del comportamiento puede conferir mayor ventaja a cualquier empresa, pero no es capaz de remplazar otras formas de diferenciación. Por sí sola, la diferenciación vía del comportamiento no es suficiente para crear una ventaja sostenible. Si la compañía no posee productos y servicios que los clientes valoren en la misma proporción que valoran los de sus competidores, el comportamiento no logrará mantener el éxito”¹⁶ La anterior afirmación fruto de la investigación que se plasma en el texto WINNING

¹⁵ BACON, Terry y PUGH, David. Winning behavior. Amacom, 2.003.

¹⁶ *Ibíd.*

BEHAVIOR, resulta un tanto precaria; pues los productos y/o servicios que presta una compañía a sus clientes, llevan íntimamente marcado el desempeño del talento humano involucrado en su desarrollo y producción; por ende, la diferenciación a través del comportamiento se hace evidente en los productos y/o servicios emanados de la organización.

La presente investigación propone reemplazar la diferenciación por el comportamiento por una diferenciación por la inteligencia, la cual, involucra concomitantemente el potencial de los diferentes actores y con ellos, la totalidad de tipos de diferenciación existentes.

Por lo anotado anteriormente, resulta más efectivo e idóneo hincar la conformación estratégica en atender los requerimientos del talento humano, haciéndolo de manera diferenciada.

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA:

La estrategia se programa a través de los **Núcleos de Respuesta Vectorial**, los cuales integran una serie de actividades y/o procesos, que generan un compendio de atributos de valor único, que hacen que la estrategia sea difícil de copiar por la competencia, otorgando sostenibilidad y competitividad en el mercado y convirtiéndose en una respuesta efectiva a los requerimientos vectoriales involucrados en el desempeño organizacional.

- **PROGRAMACION ESTRATEGICA:** La estrategia concebida con anterioridad, debe ser programada a través de una serie de actividades y/o procesos que conforman los **Núcleos de Respuesta Vectorial**; son estos, los que deben ser conectados cibernéticamente para otorgarle a la estrategia organizacional, diferenciación y competitividad. La diferenciación y competitividad estratégica, deben ser sustentadas en la plena satisfacción vectorial.

- AUDITORIA ESTRATEGICA: La AUDITORIA ESTRATEGICA. Señala unos criterios de evaluación previos a la adopción de la estrategia conformada con anterioridad. “Uno de los principios de la ciencia es aquel que señala: una teoría jamás podrá comprobarse o tenerse como absoluta verdad. Sin embargo, si se puede declarar una teoría como absolutamente falsa si se resiste a las pruebas. De modo similar, es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica de negocios es óptima o incluso, garantizar que funcionará; No obstante, es pertinente someterla a pruebas para determinar sus omisiones principales” ¹⁷
- AUDITORIA DE GESTION: La ciencia contable y financiera, así como la microeconomía, han desarrollado diferentes herramientas y métodos, que aportan decididamente a la evaluación del desempeño organizacional. Una organización, sin importar su tipo u objeto social, esta obligada indeclinablemente a **generar valor**.

“La investigación financiera y económica ha conceptualizado desde hace varias décadas sobre la diferencia entre las utilidades contables y las utilidades económicas, pero la presentación de los informes tradicionales de gestión atados a principios contables, no han incorporado los factores de generación de valor económico en sus contenidos. El EVA (Economic Value Added) se define como el rendimiento del capital empleado, al cual se le cargan los impuestos de renta causados y el costo sobre el capital utilizado. Si esta diferencia es positiva, la actividad genera valor económico. En caso contrario, lo consume o destruye. El EVA es un elemento determinante de una entidad, sea esta con o sin ánimo de lucro. La efectiva utilización del capital y de los recursos por parte del talento humano es la más importante fuente generadora de valor” ¹⁸

¹⁷ MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian. Biblioteca de Planeación Estratégica: Gran Biblioteca Empresarial. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1995.

¹⁸ RAMIREZ ROJAS, Octavio. El EVA del Banco Central. EN: www.dinero.com.co Bogotá.

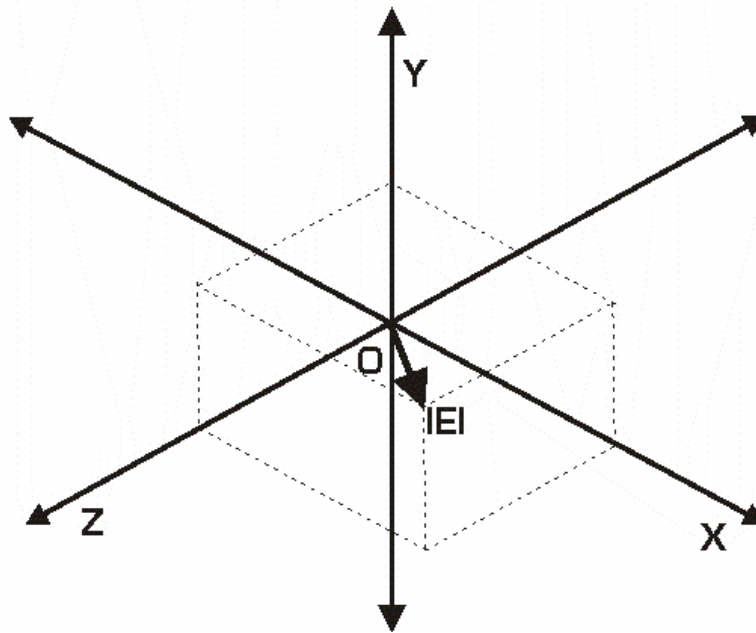
Sustentar la ventaja competitiva que otorga la diferenciación del comportamiento, implica evaluar exhaustivamente el desempeño del talento humano incurso en la organización, incorporando una nueva cultura y/o forma de observar el comportamiento de los actores involucrados.

KARL ALBRECHT, propone una nueva ideología para evaluar el desempeño organizacional, sustentado en la INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL, donde invita a las organizaciones a enrutarse hacia la CULTURA DEL CONOCIMIENTO y la define como “un trabajo que enseña a calcular el coeficiente intelectual de las organizaciones, y propone remplazar el tradicional retorno sobre la inversión por un novedoso retorno sobre la inteligencia”¹⁹ Más que reemplazar el retorno sobre la inversión, el retorno sobre la inteligencia debe complementar el primero, porque si el retorno sobre la inteligencia es positivo, esto se debe reflejar en el retorno sobre la inversión.

¹⁹ ALBRECHT, Karl. Hacia las culturas del conocimiento. EN: Gestión, Volumen 7/ abril – mayo 2.004.

Para incorporar este componente en el análisis vectorial de la estrategia, se hace necesario construir un campo tridimensional que integre la calificación de la inteligencia como un eje **Z**. “Todo vector **A** en el espacio (3 dimensiones) se puede representar con su origen en el correspondiente **O** de un sistema de coordenadas trirrectangulares”²⁰

CAMPO ESTRATÉGICO TRIDIMENSIONAL



²⁰ SPIEGEL, Murray. Análisis Vectorial y una introducción al análisis Tensorial. Mc Graw Hill México.1969

ADMINISTRACION DEL CAMBIO

La estrategia en sí misma implica estabilidad; Empero, esta estabilidad se debe sustentar en la dinámica que exige el comportamiento de los actores incursos en el desempeño organizacional. El estratega - como rector organizacional - debe estar dispuesto y capacitado para administrar el cambio y detectar proactivamente sus implicaciones e incidencias. “Los medios ambientes no cambian de modo regular u ordenado. Y pocas veces experimentan un cambio radical continuo, a pesar de los argumentos acerca de nuestra “edad de la discontinuidad” y de la “turbulencia” en el ambiente. (Vaya a decirle a la gente que vivió durante la gran depresión, o a los sobrevivientes del sitio de Leningrado durante la Segunda Guerra Mundial, que los nuestros son tiempos turbulentos.) Casi siempre los cambios son menores, hasta temporales, y no requieren una respuesta Estratégica. De vez en cuando se da una verdadera y significativa discontinuidad o, todavía con menor frecuencia, un viraje de gestalt en el ambiente, en el que todo cuanto es importante parece cambiar a un tiempo. Pero como estos sucesos son críticos, así mismo es fácil reconocerlos”²¹

LA GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES. Un análisis vectorial de la estrategia, incorpora a su operatividad para la administración del cambio la Teoría Cuantitativa del Cambio Estratégico. “Nuestros colegas en McGill, Danny Miller y Peter Friesen (1.984), encontraron tan común este patrón de cambio en sus estudios de numerosas empresas (especialmente en aquellas de alto rendimiento) que elaboraron una teoría alrededor de él, a la que intitularon “teoría cuantitativa del cambio estratégico”. Su argumento principal es que las organizaciones adoptan dos modos por completo distintos de comportamiento en diversos momentos”²² Estos momentos de cambio se clasifican en dos grupos:

²¹ MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian. El Proceso Estratégico. Segunda Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana 1.993.

²² Ibid.

- **CAMBIOS CONVERGENTES:** Son cambios menores productos de la dinámica comportamental del talento humano y se reflejan en uno o varios de los vectores sin afectar la matriz Estratégica, pero requieren pequeños ajustes. De una u otra forma los “cambios ambientales” son el reflejo del comportamiento actores y por esto la importancia de mantener un permanente contacto con el retorno requerido por los actores incursos en el desempeño organizacional, para poder detectar proactivamente sus cambios e identificar su tipo. Bajo periodos convergentes uno de los actores presenta cambios en su requerimiento vectorial modificando el sentido de la estrategia, ubicándola fuera del área donde genera valor. En esta situación la organización adapta su estrategia pero no la transforma, acudiendo a su capacidad resiliencial, acopla pequeñas modificaciones en los procesos, que menoscaban superficialmente el cuerpo de la estrategia sin afectar el VECTOR MEDULAR, lo que viabiliza la continuidad estratégica.
- **CAMBIOS DIVERGENTES:** Este tipo de cambio se presenta cuando los requerimientos vectoriales cambian el sentido de la estrategia, ubicándola en los cuadrantes tres (3) o cuatro (4) o la hace ($-\vec{E}$), es decir; adopta una posición opuesta a la que ostentaba. Esta situación rompen con la estructura que soporta la estrategia, dejándola sin soporte y obligando al ápice organizacional a implementar una nueva estrategia. El cambio divergente requiere una respuesta inmediata - ya sea reactiva o proactiva preferiblemente - que enrute nuevamente la dinámica organizacional. Este tipo de cambios proceden de factores como la aparición de un nuevo elemento inmerso en un vector, de un vector mismo o la desaparición de estos, produciendo un cambio fundamental en el sentido de la estrategia.

Tradicionalmente, la “Planeación Estratégica,” invita a las organizaciones a prepararse para el cambio divergente continuo, y por ende, construir planes para periodos de 3 a 5 años, lo cual resulta contrario al concepto mismo de Estrategia.

La estrategia en sí misma implica estabilidad, un patrón a seguir. La estrategia impone estabilidad en la organización y la ausencia de estabilidad implica ausencia de estrategia.

“Los defensores de la planeación estratégica a menudo aconsejan a los administradores a que hagan planes para la inestabilidad perpetua del medio (por ejemplo, a través de la revisión anual de planes para un lustro.) Esta obsesión con el cambio es equívoca. Las organizaciones que plantean y replantean sus estrategias continuamente, o sus trabajos o sus matrimonios, terminarán, en ambos casos, por enloquecer o quedar reducidas a la inactividad. Este proceso formal de planeación se repite tan a menudo y de forma tan mecánica que llega a insensibilizar a la organización con respecto al cambio real, la programa cada vez con más profundidad, en patrones fijos, y en consecuencia la inclina a efectuar solo mínimas adaptaciones”²³

En la década de los 90's las escuelas de administración invitaban a adoptar un comportamiento organizacional proactivo, anticipándose al cambio estratégico evitando que este afectara la estabilidad organizacional. Hoy PETER DRUCKER afirma: “En realidad tratar de anticipar el cambio es un juego perdido. Las posibilidades de salir airoso son bajas. La verdadera opción es convertirse en un agente de cambio; es decir, crearlo... Hay que eliminar la idea que el cambio es igual a amenaza, e incorporar a la cultura gerencial la siguiente pregunta: ¿Qué oportunidades veo en los cambios?”²⁴

Optar por una actitud estratégica de estabilidad dinámica, asegura un permanente contacto con los actores vectoriales y facilita las condiciones para asumir un comportamiento organizacional generador de cambio.

²³ MINTZBERG, Henry. Dexterity in the strategy. Harvard Business Review. 1.987

²⁴ DRUCKER, Peter. Apuntes del gran visionario. Entrevista de José Salibi Neto. Publicado en: GESTIÓN. Volumen 7. Número 3. Junio – Julio 2004.

CONCLUSIONES

- Las organizaciones son creaciones del hombre para el hombre, por ende, debe reconocer este aspecto como fundamental y enrutar todo su accionar a superar las necesidades y expectativas de las personas con las que interactúa.
- El direccionamiento como guía y soporte de la estrategia ser mensurable y definido de manera inteligible, para alcanzar un importante grado de compromiso de parte de los actores organizacionales.
- El análisis vectorial estratégico permite mensurar los diferentes factores inmersos en el comportamiento periódico organizacional, determinando proactivamente sus implicaciones e impactos, producto de la incorporación de una estrategia y cerciorándose que esta responda a las exigencias vectoriales expuestas por los diferentes actores incursos en el proceso.
- La interpretación de la administración del cambio a través del análisis propuesto, soportando esta dinámica en la conjunción de los principios y propiedades fácticas de la Teoría General de Sistemas, la Gerencia Estratégica, el Álgebra vectorial y la trigonometría, hace mensurable el impacto del mismo dando la información pertinente y proactivamente para proceder a crear el cambio requerido.



RESUMEN

LA GERENCIA ESTRATEGICA POR VECTORES (GEV) Un análisis vectorial de la estrategia, entiende las organizaciones como creaciones del hombre y para el hombre, por ende, su alcance es superior y va más allá del enfoque centrado en el valor del cliente, dando cabida a todos los miembros incursos en el proceder cotidiano institucional.

La GEV, direcciona su accionar estratégico en el VECTOR MEDULAR, el cual, genera y robustece en la cultura corporativa, haciendo mensurable el desempeño organizacional.

El análisis del retorno vectorial requerido por cada uno de los actores incursos en el ejercicio organizacional, estimulan una conformación estratégica idónea que supera las necesidades y expectativas vectoriales. Estrategia se define como el vector resultante de la equifinalidad producto de la sumatoria sinérgica de las fuerzas incursas en el accionar ordinario de la institución, y se desarrolla de manera deliberadamente emergente, conformando procesos exclusivos, que conectados idóneamente, garantizan la sostenibilidad y competitividad necesarias por el alcance de los objetivos vectoriales.

Toda organización, sin distingo alguno, esta obligada a generar valor, pues esto, acompañado de la idoneidad estratégica garantizan su supervivencia. Reconociendo la valía de los actores institucionales - por su aporte intelectual - en la cotidianidad organizacional y la importancia que estos tienen en la construcción de la diferenciación, el E.V.A, se debe complementar con la articulación del Retorno sobre la Inteligencia Organizacional. La estrategia implica estabilidad; no obstante, administrar la estrategia conlleva administrar el cambio, creándolo.



ASBTRACT

THE STRATEGIC MANAGEMENT FOR VECTORS (GEV) A vectorial analysis of the strategy, understands the organizations like the man's creations and for the man, then, its reach is superior and he goes beyond the focus centered in the client's value, giving space to all the members included in proceeding daily institutional. The GEV, addresses it's to work strategic in the MEDULLARY VECTOR, the one which, it generates and it is strengthened in the corporate culture, making measurable the organizational acting.

The analysis of the vectorial return required by each one of the actors included in the organizational exercise, they stimulate a suitable strategic conformation that overcomes the necessities and vectorial expectations. Strategy is defined as the resulting vector of the equifinalidad product of the addition synergy of the forces included in working ordinary of the institution, and it is developed in a deliberately emergent way, conforming exclusive processes that connected suitably, they guarantee the sostenibilidad and necessary competitiveness for the reach of the vectorial objectives.

All organization, without I distinguish some, this forced to generate value, because this, accompanied by the strategic suitability guarantees their survival. Recognizing it was worth of the institutional actors - for their intellectual contribution - in the organizational normal and the importance that these they have in the construction of the different, the E.V.A, it should be supplemented with the articulation of the Return on the Organizational Intelligence.

The strategy implies stability; nevertheless, to administer the strategy need to administer the change, creating it.





DEL AUTOR:

Hernán Gaitán Paredes es Administrador de Empresas, socio principal de la firma **HERNÁN GAITÁN PAREDES & ASOCIADOS Consultores Gerenciales**, especializada en dirección estratégica con sede en Colombia. **Hernán Gaitán Paredes** se desempeña como Director Ejecutivo e investigador en temas relacionados con la dirección estratégica, branding a country entre otros, vinculado a la **Red de Investigación en Filosofía, Teoría y Educación en Administración** de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. En la actualidad desarrolla junto con su equipo

de trabajo las siguientes investigaciones: CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Una perspectiva compleja, INNOVACIÓN Y EMPRESARISMO, RETORNO SOBRE LA INTELIGENCIA, TEORÍA NEOCIENTÍFICA DE LA ADMINISTRACIÓN y ESTRUCTURA DE ESTADO PARA PAÍSES EN VÍA DE DESARROLLO. Colombia: Modelo piloto.

Contáctelos en: consulger@gmail.com

