



## Liderazgo del director estratégico

**Marianela, Bustillos Flores**

Centro de Estudios para la Seguridad  
y Desarrollo Integral (CESDI)  
Orcid:0000-0003-4245-4898  
mbfsoluciones@gmail.com  
Caracas-Venezuela

**Fecha de recepción: 22/05/2021**

**Fecha de aprobado: 15/06/2021**

### Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general fundamentar la episteme de la dirección estratégica como herramienta de gestión del líder, desarrollados en tres objetivos específicos, a saber: revisar la gnoseología de dirección desde una perspectiva histórica, contrastar la dirección y dirección estratégica mediante la aplicación del Círculo de Gadamer, integrar el liderazgo como elemento clave e inseparable de la dirección estratégica al poseer este actor ideología e intencionalidad. Al efecto se realiza una investigación cualitativa bajo la técnica del Análisis Documental y la aplicación del Análisis hermenéutico.

**Palabras clave:**  
*Dirección estratégica; liderazgo; hermenéutica;  
planificación y pandemia*



# The Strategic Direction and the Leader

## Abstract

The general objective of this work is to establish the episteme of strategic direction as a leader's management tool, developed in three specific objectives, namely: to review the management gnoseology from a historical perspective, to contrast the direction and strategic direction through the application of the Círculo de Gadamer, integrating leadership as a key and inseparable element of strategic direction as this actor has ideology and intentionality. To this end, a qualitative investigation is carried out under the technique of Documentary Analysis and the application of Hermeneutical Analysis.

### **Keywords:**

***Strategic direction; leadership; hermeneutics; planning and pandemic***

## Introducción

El desafío de los dirigentes en tiempos de grandes cambios e incertidumbre del entorno es lograr mediante el direccionamiento estratégico un modelo de gestión de desarrollo endógeno, transformador y no burocrático, lo que demanda abrir espacios de reflexión acerca de la forma en que el sistema de administración central implementa las políticas públicas. Por ejemplo, es una realidad que el Estado Venezolano ha asumido roles y funciones protagónicas en materia de planificación y dirección, pero la complejidad de sus estructuras territoriales y jurídicas, requiere de herramientas de gestión modernas que faciliten el proceso, así como líderes capacitados para esa magna labor.

El objetivo general del presente artículo de investigación consiste en fundamentar la episteme para comprender y documentar el fenómeno organizacional de la dirección estratégica como tecnología de gestión, asociándola a la praxis del líder, toda vez que en el campo de la dirección el trabajo de la investigación debe hacerse cerca de quienes tienen como realidad la práctica diaria de la conducción institucional.

Un aspecto a denotar es que internacionalmente se utilizan indistintamente los términos ges-

tión, planeación, administración, liderazgo y dirección estratégica para referirse al mismo proceso, lo cual es fuente de confusión, es por ello que se justifica plenamente la importancia de precisar a la dirección estratégica como categoría ontológicamente independiente y su utilidad tanto teórica como práctica.

Los griegos llamaban al conocimiento vulgar superficial Doxa, el que usaba el pueblo al hablar. En tanto, al conocimiento producto de una profunda reflexión y análisis lo denominaban Episteme, la cual es el origen de la palabra epistemología (Damiani; 2005; p.29). La dirección estratégica demanda una episteme en términos de clarificación y requerida exactitud de términos para fomentar la teoría e instruir la praxis impactando así los programas y actividades de proyección académica y social.

En tal sentido, en el año 2008 fue implementada como política de Estado la Gestión por Competencias, a través del Manual de Competencias Genéricas de la APN, el cual establece que los principios que deben regir la Dirección están orientados a "facilitar la simplificación del sistema y permitir desarrollar instituciones con estructuras organizativas y de cargos más horizontales centradas en

el cumplimiento de objetivos.... Trayendo así un principio de flexibilidad e igualdad en la administración acorde con la democracia participativa y protagónica establecida en el Preámbulo de nuestra Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)".

Este dispositivo normativo constituye un fiel ejemplo de los fines que busca la Dirección Estratégica: dotar al dirigente de elementos que le brinden un abanico de opciones científicas en la manera de abordar y solucionar los problemas del Estado. Funciones como la formulación, la planificación, la organización, la dirección o mando, la coordinación y el control, son condiciones fundamentales.

Para (Borrego, 2014), la función de Dirigir puede ser estudiada en la actualidad como un cuerpo de conocimientos que está regido por un conjunto de principios y que estos varían según la evolución y el cambio de los distintos modos de producción. Por ejemplo: la Pandemia del Covid 19 ha acelerado la adopción por parte de los empleadores, del teletrabajo, tendencia que ya venía dándose gradualmente aun cuando el beneficio tradicional era a disminución del periodo del tiempo de desplazamiento ahora ha venido a ser la garantía de la continuidad operativa.



En este contexto de pandemia también se ha incrementado el emprendimiento como forma laboral, constituyendo un ejemplo para el mundo el liderazgo y la dirección estratégica exitosa. Prime-ro, combina conocimiento e información sobre espacios, materiales, precios, manejo del personal, urbanismo popular, necesidades de la gente y propósitos de Estado.

Se puede decir que la dirección es muchas cosas, es ciencia, es arte, es cultura; pero si aquí la estamos estudiando como ciencia tenemos que hablar en el lenguaje científico, dándole cabida al conocimiento sistematizado proveniente de las investigaciones con el método dialéctico, el cualitativo y el hipotético deductivo. Es conocer lo que la ciencia ya sabe de la dirección a través de los modelos desarrollados por los estudiosos y sobre ellos realizar las mejoras y aportes. Estamos haciendo algo bueno por la dirección del siglo 21, enseñar el conocimiento científico de ella para promover la innovación y la mejora.

No se puede construir formulaciones mejoradas sin el conocimiento del estado del arte. Así como para generar en Venezuela las refinerías modulares de petróleo liviano adaptadas a nuestro clima que requiere el Estado Monagas, una de las mayores reservas de crudo dulce del mundo; se requiere saber de

refinerías porque si no, aunque se coloquen mil personas a participar, no saldrá de ahí nada productivo, moderno y ni siquiera operativo. Del mismo modo, construir dirección demanda saber dónde está el conocimiento y la praxis de dirección en el mundo moderno.

El presente artículo intitulado "La Dirección Estratégica y el Líder" se propone contribuir a comprender y a documentar la dirección estratégica como tecnología de gestión, aportando a la episteme del tema y a su praxis.

Ahora bien, con el fin de alcanzar el objetivo general ya mencionado, se enuncian los siguientes objetivos específicos: 1) revisar gnoseológicamente qué se ha entendido y se entiende por dirección en el marco de los modos de producción; 2) contrastar el concepto general de dirección y dirección estratégica; y 3) integrar el concepto de liderazgo con la dirección estratégica para sustentar el carácter no neutral del actor.

En función de ello se han estructurado dos capítulos para el desarrollo de la investigación: el primer capítulo titulado Visión histórica de la Dirección se refiere a la evolución de la Ciencia de Dirección a través de la historia y su relación con la eficiencia en la producción social; el segundo capítulo intitulado "Consideraciones

Teóricas de la Dirección y la Metodología".

"Qué es la dirección", realiza una precisión gnoseológica sobre lo que debe entenderse como dirección, luego se analiza el desafío de la dirección estratégica, para posteriormente desarrollar la diferenciación ontológica entre dirección y dirección estratégica donde se aplica el análisis hermenéutico de acuerdo a la metodología del Círculo de Gadamer, con el fin de establecer una convergencia de significado de lo que han entendido por dirección estratégica los diferentes autores.

Seguidamente se presenta El liderazgo estratégico, en el cual se integra todo lo desarrollado anteriormente, haciendo énfasis sobre la figura del líder: el director estratégico, elemento inseparable del éxito que puede esperarse al implementar la dirección estratégica, mostrando que el referido componente humano no es ni puede ser "neutral", en el uso de esta moderna tecnología de gestión.

Se emplea el paradigma interpretativo, bajo la metodología hermenéutica en un contexto teórico enunciativo, documental, con el fin de lograr una mayor comprensión e interpretación del fenómeno estudiado, y finalmente se presentan las conclusiones correspondientes.



## Visión histórica de la Dirección

*"Pongamos sin temor la piedra fundamental de la libertad suramericana, Vacilar es perdernos"*

**Simón Bolívar,**

Discurso ante la Sociedad Patriótica, 1811.

En esta parte se desarrollará la evolución de la Ciencia de Dirección a través de la historia y su relación con la eficiencia en la producción social.

Tenemos como humanos 250 mil años de existencia y sobrevivimos a una era glacial de 100 mil años. Al finalizar esta la última glaciaciación, hace 8 mil años, aparece la etapa neolítica, donde los seres humanos se comenzaron a unir nuevamente para sembrar, cazar, así como guerrear para defendérse. La llamada así "Revolución Neolítica" se tiene como la primera transformación radical de la forma de vida de la humanidad, que pasa de ser nómada a sedentaria y de una economía recolectora a productora; de modo que aparecen los primeros poblados y asentamientos.

Para (Ibáñez y Castillo, 2010) desde el punto de vista teleológico, el humano de la prehistoria buscó organizarse, de tal forma que pudiera obtener los alimen-

tos, así como el resguardo de su vida y de los suyos. Así, trato de saciar las necesidades avanzando con métodos rudimentarios, desde la piedra tallada a materias primas orgánicas como hueso, cuero, fibras vegetales, maderas, entre otros, hacia otros estadios de vida como el neolítico o edad moderna de piedra (p.63).

Tal unión de los humanos para acometer tareas superiores a sus fuerzas individuales con el objetivo de resolver sus problemas de subsistencia, significa el inicio de la dirección como forma de planificar y organizar el trabajo del grupo social. Según Marx la historia de la humanidad es la historia de la lucha de clases, esta teoría explica la existencia de conflictos sociales como resultado de un conflicto antagónico de la sociedad políticamente organizada entre las diferentes clases sociales.

Marx es el primero en analizar el trabajo de dirección sobre bases científicas, superando el concepto anterior de mando y obediencia por predeterminación divina. En el Capital él demuestra que la "Cooperación" en el proceso del trabajo es la forma imperante en los comienzos de la civilización (Marx, 2006, p.103). Así mismo, afirmaba que del proceso social del trabajo emergen las funciones

de orientación, conducción y vigilancia que componen la dirección.

Para (Pérez, 2016), se entiende así el sistema económico social, como el conjunto de normas y principios que tienen por objeto establecer el marco regulatorio que le permite al Estado dirigir o participar como actor en los principales procesos económicos de un país, es decir en la propiedad estatal sobre los medios de producción fundamentales, en la planificación como regulación directa de la actividad económica y en la distribución con arreglo al trabajo aportado.

Según la teoría marxista (Del Rio, 1995), el sistema social tiene lugar debido al modo de producción tanto en su cimiento económico (la producción) como en la superestructura (leyes, religión, ideas, entre otros), por lo tanto, el desarrollo de las fuerzas productivas da lugar a los cambios en las relaciones que establecen los seres humanos. Lo que esta teoría descubrió es que la sociedad piensa como produce.

Por tal motivo, la dirección como relación forma parte del modo de producción, en la sociedad primaria la propiedad era común, se imponía la dirección como cooperación, todos trabajan igual-



les. Al comenzar la guerra entre grupos o pueblos, en algún punto dejó de matarse el enemigo y se le capturó para reducirlo a la esclavitud.

La aprehensión del enemigo, su asimilación con el esclavo y la subordinación a los jefes guerreros conllevó a la aparición de la propiedad y a la tiranía. La dirección se caracteriza por que quien la ejerce goza de un poder total o absoluto, no limitado por las leyes, y se comporta de manera autoritaria y despotica. Según el portal aleph.org, del latín *tyrannus*, «gobernante ilegítimo», gobernante de una polis, en el sentido que se dio al término en la Grecia antigua. Bajo una interpretación socio-económica, la tiranía griega fue fruto de la lucha de las clases populares contra los abusos de la oligarquía (aristocracia) y los (reyes-sacerdotes), cuyo derecho a gobernar venía sancionado por las tradiciones ancestrales y la mitología. Los tiranos llegaron con frecuencia al poder a través de revueltas populares y gozaron de la simpatía pública como gobernantes, al menos en sus primeros años.

El modo de producción esclavista que sucedió a la tiranía, fue el modo de producción de Grecia primero y después en Roma. Para (Morales; 2019), consistía en una

condición jurídica en la cual una persona (esclava), es propiedad de otra, es decir, de un amo. Así, la dirección era realizada hacia y por personas privadas de su libertad, es decir, esclavos dirigentes y esclavos dirigidos, aunque el poder estaba en manos de los hombres libres. El esclavismo existió desde la antigüedad, aunque no de forma equivalente en todas las civilizaciones.

El Feudalismo, sucesor del esclavismo, se entiende según (Gutiérrez, 2009), como un conjunto de relaciones de producción y dependencia entre el campesino y el señor, propietario de la tierra que aquél usufructúa, en un momento de predominio de la agricultura como fuente de riqueza. La dirección es ejercida por los nobles sobre los campesinos y por la realeza sobre los nobles.

Dentro del burgo europeo se constituye un grupo cada vez más grande de personas que fue desarrollando conciencia de clase y acumulando riqueza, por lo que fueron cada vez más educados y poderosos: los burgueses, quienes a finales del siglo XVIII derrocarían la realeza y tomarían el control del estado.

Este capitalismo europeo supuso una nueva visión burguesa de

la realidad, es decir, las revoluciones políticas suscitadas en el siglo XVIII: La Revolución Industrial en (1760-1840), La Independencia de los EE.UU (1776) y la Revolución Francesa en (1789), lo que provocó la ruptura del orden anterior y se proyectó como un imperialismo mundial. La burguesía es un término francés empleado en la edad media para designar al grupo social compuesto por artesanos y comerciantes no sometidos a la dirección señorial.

Para el nuevo modo de producción la clase dominante son los dueños de los medios de producción, apareciendo la nueva clase oprimida, el proletariado. Los burgueses tenían la seguridad de que la iniciativa y ambición individual eran las únicas garantías para lograr el bienestar económico y social, por lo que la dirección del estado y del poder empresarial se alineó a los intereses económicos particulares.

La dirección en el capitalismo se caracterizó desde el principio por hacerse garante de la explotación, con un estado esforzado en no intervenir, y a medida que se fueron desarrollando las contradicciones sociales con la lucha obrera, fue necesario construir un centro y una periferia, en la que el centro del capitalismo dirige con

una masa de trabajadores privilegiados en los países desarrollados, y en la periferia se sobre explota el trabajo en los países subdesarrollados.

En esa primera etapa, donde el capitalismo no tenía regulación alguna por parte de un estado dominado por el empresariado, las jornadas se extendían hasta 18 horas, el trabajo infantil y femenino se subpagaba y las condiciones laborales eran pésimas, los trabajadores carecían de todo derecho. Dice Frederick Engels que el promedio de vida de un obrero inglés no pasaba de los 36 años, por lo que la dialéctica capital-trabajo dio lugar al pensamiento socialista: un sistema en el cual la clase trabajadora tomaría el poder y el estado intervendría tanto en la economía como en la sociedad para evitar que una minoría de propietarios explotara a la mayoría trabajadora.

En esta etapa se considera a la dirección como un perfeccionamiento social desarrollado por el estado y la empresa capitalista, siendo esencialmente distinta en que el funcionamiento institucional debe encontrarse alineado con el estado y la participación del pueblo.

Para (Borrego, 2014), el carácter social de la dirección y sus

métodos son determinados por el carácter colectivo de las relaciones de propiedad sobre los medios de producción (p. 95). Así mismo autores como Popov, sostienen que el estado, las organizaciones sociales y el partido, son los factores subjetivos para la conducción de la sociedad (Borrego, 2014).

Podemos concluir según los modos de producción de Carlos Marx, que la Dirección nace horizontal en la <<Sociedad Primaria>>, un resultado de la decisión colectiva; luego, en la <<Tiranía>> la dirección pasa a ser vertical y unipersonal; en el <<Esclavismo>> la dirección se hace más horizontal con la formalización de la política, las leyes y la participación de los hombres libres en las decisiones del estado (el areópago griego y su democracia, el Senado Romano); la verticalidad vuelve a predominar en el <<Feudalismo>> con la nobleza gobernando y los siervos trabajando la tierra; en el <<Capitalismo>> la aspiración vuelve a ser la horizontalidad con la ideología burguesa de "la igualdad", la "libertad", las elecciones, pero al ser la producción de dinero el fin del sistema, la verticalidad tiende a mantenerse en la explotación industrial que da lugar al surgimiento de una nueva clase, los asalariados, que al tener conciencia de clase "proletarios"

dieron la lucha por lo que se conoce como conquistas obreras. Debe destacarse que nunca trabajadores o líderes "neutros" lograron reivindicaciones como las 8 horas de trabajo, vacaciones, horas extras, utilidades, fines de semana libres o permiso de maternidad.

En general se conoce que la dirección no será algo para crearse de una vez y para siempre porque se retroalimentará de la práctica, lo cual significa que en su desarrollo habrá necesariamente un trabajo conjunto entre los practicantes de la dirección y los investigadores.

Para finales del siglo XIX y todo el siglo 20, se pensó la dirección desde las teorías administrativas. Según (Stoner, 1984), pensadores como Owen, Taylor, Fayol, Mayo, quienes no tenían experiencia previa para guiarse, en realidad se preguntaban qué era lo más importante en la dirección: ¿contratar trabajadores? ¿Fijar metas de producción?; ¿distribuir las tareas?; ¿las utilidades? o ¿la eficiencia en el desempeño? (p.32). Luego que marcaron sus precedentes científicos, a la fecha de hoy no hay una teoría nueva que los sustituya.

Estas escuelas de la administración no resolvieron todas las necesidades porque las contradicciones entre ellas fueron creciendo y



el mundo de las organizaciones se fue complejizando cada vez más.

## Consideraciones teóricas de la dirección y la metodología

A continuación se desarrollará partiendo de la revisión del estado del arte de la materia, las concepciones teóricas de la dirección, la estrategia, la dirección estratégica, la actitud estratégica y el liderazgo estratégico para luego finalizar con el desarrollo de la metodología.

### ¿Qué es la Dirección?

Dirigir, del latín *Directius*, significa "conducir en línea recta", siendo la misma raíz etimológica de rectitud y de rectoría. En geometría ciertamente la línea recta es el camino más corto, más eficiente para alcanzar algo. La dirección indica entonces guía, consejo y dirección, el sentido de la recta representa cual es el origen y el extremo a llegar.

Por supuesto se conoce que las funciones de esa conducción certera se expresan de manera distinta según las actividades humanas que son objeto de su aplicación. En tal sentido, las actividades militares, ministeriales, de producción artesanal, agrícola o empre-

sarial, no se dirigen de la misma manera.

En materia pública "dirección" significa conducir en función de los objetivos del estado, logrando el cambio institucional y propiciando la seguridad de la nación. Referido a "gestión", del latín *ges-tio*, cuyo significado es "ejecutar", llevar a cabo algo, administrar en nombre de otros, realizar las políticas públicas como mandato del pueblo.

Para Orlando Borrego (2014), la Dirección es un tipo de actividad laboral acorde al nivel de desarrollo de las fuerzas productivas y la socialización de los medios de producción, que aprovecha conscientemente los elementos objetivos de la producción, en coordinación con los órganos del estado, las organizaciones sociales y el trabajador (p.95).

Para Ruiz Gómez (2012), la función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la efectividad de la empresa.

Ahora bien, cabría preguntarse ¿cómo cambian las teorías de dirección?, se podría interpretar que las teorías de dirección evolucionan de acuerdo a la forma en cómo va evolucionando la episteme y va variando el contexto sobre la cual se sustenta el paradigma vigente.

Según Koontz y Weihrich (2006), la teoría es "un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que dan una estructura a un área del conocimiento". Es decir, es una asociación sistemática conceptual con un significado conjunto. Por ejemplo, si pronuncian dos enunciados teóricos de la supervisión como 1) "No se puede tener responsabilidad sin autoridad" y 2) "Nadie puede tener más de un supervisor directo"; ambos se refieren a aspectos distintos, pero como puede advertirse fácilmente, tienen relación el uno con el otro en cuanto a la llamada "unidad de mando".

Es por ello que cada una de las teorías de dirección persigue una finalidad que ha cambiado según la evolución de la episteme y el entorno imperante, cuando las teorías de dirección se redefinen se les llama "Ruptura Epistémica" (Bachelard 2004, p. 282).



Por ejemplo, en los dos últimos años el mundo ha experimentado un intenso cambio en las fuerzas productivas debido a la pandemia del Covid 19, surgiendo nuevas necesidades como el teletrabajo o el delivery con vacíos teóricos que deben llenarse lo que genera un impacto en la teoría de dirección. Ocurriendo en los dos campos mencionados el surgimiento de nuevas preguntas, como por ejemplo: ¿Cuándo hay o no relación de subordinación? o ¿Cuál será la manera más motivante de manejar estos empleados o socios?

Por otra parte, las contradicciones del capitalismo también se expresan en la existencia conflictiva de las concepciones teóricas de la dirección. Es imposible el surgimiento de una teoría única. Hay un antagonismo esencial dirección – trabajo.

Por tanto es útil plantear una metodología de observación del devenir social que contemple la interacción entre quienes dirigen a la sociedad y a quienes corresponde cumplir las órdenes. Gramsci aporta a la comprensión dinámica de la ecuación dirigente – dirigido, el cual transforma tanto la visión liberal como la marxista tradicional, respecto a la política y la superestructura, llevándonos a una resemanización del término para ana-

lizarlo más eficientemente como estrategia, conduciendo a una mejor explicación de la conducta compleja de los actores sociales (Almeida, 2014).

El autor (De la Cruz, 2014), refiere que para Almeida autor de *Dirigentes y dirigidos*, la clave hermenéutica principal para entender la obra madura de Gramsci se encuentra en sus análisis sobre las relaciones de poder. En tal contexto "dirigir es inseparable de la política, en tanto dimensión constitutiva del quehacer humano, entendiéndola como ciencia que puede superar su carácter puramente ideológico, de manera que se resignifique la noción de mando o poderío a la de "estrategia de clase" (p.127).

La dinámica de dirigentes – dirigidos, expuesto por Gramsci, es una explicación sistemática de la conducta desplegada por estos actores sociales que apunta a una mejor comprensión de la interacción entre quienes detentan el poder y a los que les corresponde ejecutar sus designios en la sociedad moderna. Pudiendo enmarcarse dentro de la concepción de la estrategia que en determinado momento histórico lleva a cabo la clase dominante y por lo tanto, al ser capaz de calibrar el funcionamiento del poder, se es compe-

tente para proponer estrategias de "contrapoder efectivo" en la sociedad civil.

Las relaciones entre dirigentes y dirigidos constituyen para Gramsci, por tanto, su preocupación principal, la célula básica tras su teoría política. La tesis de separación entre dirigentes y dirigidos, parte de que existe una "Desconfianza Recíproca" entre estos actores. El dirigente va a dudar acerca de si el dirigido lo "engaña", exagerando el carácter positivo de los datos que favorecen la acción del dirigente y por lo tanto complicando la ecuación que este debe tener en cuenta. Mientras, por su parte, el dirigido dudará de la energía y resolución del dirigente, por lo que tenderá inconscientemente a exagerarle los datos positivos y a ocultarle los negativos a este.

Tal engaño recíproco genera vacilaciones, manifestaciones de desconfianza y enfrentamientos que revelan, en la dinámica social, la existencia de: 1) crisis de comandos en los dirigentes; 2) inefficiencia para desarrollar las tareas en los dirigidos y 3) falta del amalgamamiento necesario en el bloque social debido a la falta de lealtad. Se trata pues de un modelo teórico que brinda una explicación más acertada del comportamiento social de los actores políticos en nuestra realidad moderna.



Siendo así la naturaleza de la dirección es compleja, debido a que cuando el trabajo adquiere un carácter eminentemente social el trabajo de dirección alcanza otras complejidades al tener que realizar la producción teniendo que garantizar su efectividad global en beneficio de la sociedad.

## El desafío de la dirección estratégica

La Dirección Estratégica es un método de dirección mundialmente reconocido que tiene como objetivo abrir al dirigente un compás de opciones científicas, facilitando nuevos enfoques en la forma de abordar y solucionar los problemas del Estado.

Si analizamos la dirección en la organización actual, debemos detenernos en 4 puntos básicos: la estrategia, la estructura, la cultura y la gente; teniendo un rol central las personas y la cultura. Sin embargo todos estos factores son interdependientes, de modo que cualquier plan de cambio debe tener en cuenta este dispositivo con sus "cuatro patas" en equilibrio.

Teniendo en cuenta la base ontológica del presente estudio, donde vemos la organización

como una realidad social, que es el resultado de la construcción de personas mediante sus interacciones, y la autora, desde el punto de vista antropológico, se ubica como un sujeto histórico que investiga otros sujetos históricos y que como militante activa investiga actores sociopolíticos y desde la perspectiva epistemológica utiliza la subjetividad individual inductiva para informarse, cabe argüir el Análisis Hermenéutico como técnica en el método de interpretación cualitativa de la realidad en su contexto.

Así, de acuerdo con Gadamer (1988, p.23) la hermenéutica representa el comprender e interpretar comunicaciones, no solo en una instancia científica, sino como evidencia de la experiencia humana en el mundo. De la misma manera Habermas (1984, p.2), expresa que la hermenéutica es una vía crítica al centro mismo del pensamiento en tanto naturaleza no reconciliada, siendo posible el acto de interpretación de los códigos lingüísticos por una razón que viene "envuelta en la lengua" misma.

De este modo, se asume la Hermenéutica en el presente artículo como herramienta de análisis, respetando la rigurosidad científica y la replicabilidad que estos procesos de comprensión, interpretación y aplicación de-

mandan. A este efecto se adopta el "Círculo Hermenéutico" de Gadamer, tejiendo el discurso a partir de la comprensión analítica de las fuentes, haciendo congruente el hilo discursivo, el razonamiento interpretativo y la aplicación de los contenidos a obtenerse.

## La estrategia

El primer elemento para el análisis de la Dirección Estratégica (DE) es el mismo término "estrategia", surgido del campo económico y de la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgensten en 1944. Para (Contreras, 2013), la palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas "stratos", que se refiere a ejército. Refiere (Gandarilla, 2009) que las estrategias "... constituyen cursos de acción viables a seguir para la consecución de los Objetivos y, en consecuencia, para la concentración intencional de los esfuerzos y recursos necesarios a tales fines".

Iniciando el análisis hermenéutico sobre la estrategia, se seguirá a Gadamer (1988, p.360), para quién el movimiento de la comprensión de un concepto va alternativamente del todo a la parte. Así como Habermas (1984, p.178) señala que este proceso de comprensión surge de la explicación semántica que trasciende el senti-

do superficial del texto.

De modo que en primer lugar debe plantearse la "interpretación literal" en la que tiene inicio el Círculo Hermenéutico de Gadamer: lo "estratégico" como "un plan para hacer, el dirigir y coordinar algo".

Para luego proponer la "Sospecha Ideológica" que surge de su contexto histórico en 1944: la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento de guerra; la idea de la competición contra el adversario para lograr unos objetivos deter-

Grafico Nro. 1. Círculo de Gadamer Aplicado



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Luego este concepto original del campo militar y llegado a la academia en época de guerra. Según (Chandler, 2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas, donde la interpretación es que se trata de la determinación conjunta de objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcan-

zarlos. Eso significa planear lo que quiere hacer la organización en el futuro.

De manera que la estrategia organizacional debe entenderse como la dialéctica de la organización con su entorno, porque implica llegar a una coherencia de las iniciativas y reacciones de la organización frente a los desafíos que plantea el medio. Así mismo, la estrategia debe verse como mul-

tidimensional, puesto que abarca todas las actividades críticas de la institución, otorgándole un sentido de unidad, dirección y propósito; facilitando los cambios necesarios para su reacción a la "ecología" de la organización.

Por consiguiente la estrategia es motor de las acciones; es decir, es la búsqueda activa de planes de acción para potenciar la competencia vista ésta más allá del



mercado, es una interpretación superadora, es señalar los objetivos a alcanzar y por ello supone un compromiso de los actores de la institución así como una guía para su actuar diario.

Trascendiendo la naturaleza capitalista de competencia contra el adversario que marca su nacimiento, la estrategia organizacional debe entenderse esencialmente como el explicitar las opciones que orientaran las decisiones institucionales sobre las actividades y la misma estructura de ésta, fijando un marco de referencia para inscribir todas las acciones que emprenderá durante un período de tiempo. Lo cual comporta un análisis racional de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades; así como la selección de las mejores opciones.

El concepto de "planificación", unido al de "estrategia", representa un progreso importante en cuanto que presupone de suyo el análisis sistemático del entorno, con el objeto de generar alternativas y la participación directa de la alta dirección en la formulación del camino a seguir.

## Dirección estratégica

Su interpretación literal alude a la toma de decisiones sobre los

problemas más importantes que se le presentan a una organización. No obstante, al plantear la sospecha ideológica de su adjetivo "estratégica", necesariamente debe plantearse que se trata de formular una estrategia y ponerla en práctica, en ese orden temporal.

Por lo tanto "dirigir", que etimológicamente es "conducir con rectitud", es en la sospecha ideológica del Círculo de Gadamer algo muy diferente a "dirigir estratégicamente" porque ontológicamente supone una entidad distinta donde el conducir está imbuido en el condicionamiento estratégico y por lo tanto debe cumplir con los cuatro componentes que le son propios a toda estrategia:

**1. El ámbito:** la delimitación donde actúa la organización, por ejemplo ¿qué amplitud y características tiene su producción respecto al entorno?, o ¿en qué negocios planea participar?.

Ello impone una visión dinámica de la relación de su cartera de actividades en el mercado donde se va a desenvolver, la tecnología y las necesidades que va atender.

**2. Las ventajas distintivas:** eso significar cuantificar y desplegar los recursos físicos, financieros, humanos; así como el patrimonio del conocimiento en términos de habilidades, organización y direc-

ción. Se dice que las competencias institucionales se constituyen longitudinalmente en el tiempo en función de las características del personal, los métodos usados y las tecnologías aplicadas; así como la cultura y el sistema de valores.

**3. Las ventajas competitivas:** se trata de las características que la empresa es capaz de desarrollar para hacer su propuesta de valor atractiva respecto a quienes ofrecen el mismo producto. Se trata no solo de subsistir dentro del medio sino de plantearse hacerlo mejor. En otras palabras, es generar un potencial privilegiado como el acceso a la energía, a la materia prima, a equipos más eficientes o un personal experto.

**4. La sinergia:** el conjunto interrelacionado de actividades de la empresa que resultan en un empuje positivo a la organización, mayor a la simple suma de sus partes. Y la cual debe ser resultado del equilibrio entre los otros elementos estratégicos ya mencionados: ámbito de actividad, ventajas distintivas y ventajas competitivas.

Debe señalarse que con la aparición del concepto de estrategia irrumpió igualmente el de planificación estratégica, que fue una primera aproximación a la sistematización de las actividades organizacionales para reaccionar al medio y el escalón sobre el cual se



apoyó la teoría y praxis para llegar a la dirección estratégica.

No debe pues confundirse planificación y dirección estratégica, por cuanto aquella fue un intento parcial de solución del problema ya que comprendía en el análisis del entorno solo las variables económicas y tecnológicas, sin contemplar lo psicológico, lo social y lo político; en la dirección estratégica la combinación de estos elementos adquiere una importancia cada vez mayor para el logro de los objetivos.

Por otra parte, la planificación estratégica analizaba el entorno bajo el precepto de que la estructura interna de la empresa permanecería incólume, sin plantearse los cambios necesarios que ocurren incluso como consecuencia de aplicar la estrategia formulada, así como su ejecución y control.

Un aspecto a denotar es que internacionalmente se utilizan indistintamente los términos gestión, planeación, administración y dirección estratégica para referirse al mismo proceso, lo cual es fuente de confusión, es por ello la importancia de precisar las diferencias entre la planeación y la dirección.

En suma, podemos definir la dirección estratégica como un pro-

ceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la planificación estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la dirección estratégica.

### **El liderazgo estratégico**

En este apartado se abordará el tema del Liderazgo y el impacto en el desempeño del director para el logro de los objetivos organizacionales.

Los seres humanos en la búsqueda de su evolución y desarrollo deben aprender las formas de producir, es decir, de trabajar de forma individual o grupal. Para (Rice, 1977), los individuos "experimentan las fuerzas que actúan sobre ellos cuando asumen roles que los obligan a dirigir a otros y las fuerzas en la forma en que son percibidas por aquellos a quienes dirigen".

El director es el líder político que conduce al equipo de manera derecha al logro. El liderazgo humano es necesariamente político porque en nosotros, a diferencia de los animales, no nos guía el instinto, la biología no nos dice que sigamos a tal líder, como pasa con los demás animales sociales. Nosotros los humanos "no estamos ya

en el paraíso", el instinto, la biología no nos indica las cosas como a los demás animales sociales, como por ejemplo quien es el jefe colectivo y por lo tanto el liderazgo tiene que ver con la razón, con la persuasión y la confianza racional.

Menciona la Biblia (Reina Valera, 1569, Salmo 23:1-6) sobre la guía de Dios: "Me conduces por caminos rectos en honor a tu nombre...". En situaciones naturales las personas se organizan alrededor de líderes, obedecemos al grupo pero también somos capaces de rebelarnos. En situaciones sociales escogemos grupo y líderes, la palabra clave es la influencia, es decir, el efecto que una persona ejerce sobre otros y que modifica el comportamiento regular que estos tendrían en su ausencia. Lo complejo del trabajo moderno es que nos coloca en un grupo social no elegido, con jefes ya determinados, por eso el desafío para cualquier institución es que sus directores sean verdaderos líderes.

Existen innumerables listas de virtudes que debe tener un líder y que sería difícil encontrarlas todas juntas en un ser humano. Por lo tanto, debemos ir a la investigación científica, a los estudios del liderazgo humano para saber verdaderamente cuáles son las características del líder excelente.



Los países y en general las organizaciones, saben que los líderes pueden formarse cultivando el talento. Todo gran líder decide en un momento de su vida prepararse de manera formal o informal. Hoy se sabe por ejemplo que el asumir responsabilidades, tomar decisiones y solucionar problemas, construyen un líder.

El teórico de la dirección Chris Argyris realizó una investigación en las empresas correlacionando las categorías Madurez- Inmadurez, concluyendo que las empresas sin proponérselo, creaban patrones de inmadurez en los individuos, reduciendo su productividad: ambientes donde se promueve el comportamiento pasivo, la dependencia, los intereses superficiales y las visiones de corto plazo ¿Cómo entonces se le puede pedir a ese individuo que sea altamente productivo?, si esta privado de un ambiente que cultive el talento.

Según (Guadrom, 2011) citando a Argyris, este modelo demuestra que "existe una incongruencia fundamental entre lo que la empresa espera de su personal y las condiciones que realmente le plantea en la relación laboral" (p.39). Las personas poseen necesidades que pretenden satisfacer en el trabajo y que las llevan a ob-

tener mayor madurez, sin embargo la rigidez de los sistemas y control de las empresas promueven la inmadurez de sus empleados.

### La actitud estratégica

El diseño y ejecución de las decisiones estratégicas requieren que el líder adopte una "actitud estratégica", entendida esta como el comportamiento que debe emplear el decisor al analizar interna y externamente a la institución, estudiar los cambios del entorno, visualizar el futuro para así poder tomar decisiones que le permitan adaptarse a las variaciones del medio para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos.

Al respecto, señala Marina Menguzatto (1995, p.76) la necesidad de un cambio de actitud de la dirección, el cual permita la rápida adaptación de la empresa ante un entorno turbulento, donde la dirección de la empresa se mueva a partir del ámbito interno y en función de lograr la eficacia como la eficiencia en las relaciones empresa – medio. Al hacer estrategia se debe adoptar una actitud proactiva, transformadora, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria.

El autor Peter Senge (2010

p.164), en su libro la 5ta Disciplina plantea que el Líder debe tener vinculación política con el entorno, no puede ser un actor neutro y para ello debe preguntarse:

**1ro.** El Dominio: ¿Estoy aumentando mis capacidades?, ¿que estoy haciendo hoy para lograrlo?

**2do.** El patrón Mental: ¿Me he planteado como hacerlo de otra manera? o ¿me estoy restringiendo a un solo esquema repetitivo;

**3ro.** ¿He generado una visión compartida, común a distintos ángulos con mi equipo?, una visión común que deben tener los trabajadores de la base hasta los trabajadores que conforman el equipo directivo, y

**4to.** El aprendizaje colectivo, ¿Sé cómo mi equipo aprende?, ¿qué le cuesta más y qué le cuesta menos?, ¿cuál ha sido la experiencia en ese sentido? El referido autor argumenta que para ser un líder estratégico, éste debe estar en la capacidad de responder las 4 preguntas o "disciplinas", ya que no se debe ser solamente un buen director, sino que se debe ser un líder con la capacidad de anticiparse a los cambios de un mundo global.

Ahora bien, para responder a la 5ta pregunta o disciplina que se basa en el aprendizaje integrativo, es decir, como están integradas y



enlazadas los componentes de la organización se debe responder a ¿qué hace el líder para el mundo y la sociedad? La respuesta se puede encontrar en que el decisor, líder o colaborador será un Director Estratégico si se hace una idea del mundo y se ubica dentro de éste.

## Liderazgo Estratégico

Estrategia proviene del griego "conducir un ejército" y líder del inglés lead: "guía". El líder estratégico es un guía del ejército. De lo que se trata es de realizar las acciones necesarias para "ganar una guerra" haciendo que las personas lo sigan. La organización puede superar a la competencia si su propuesta de valor la diferencia de las demás y se mantiene en el tiempo. Por lo tanto, podemos decir que la esencia de liderar estratégicamente se encuentra en decidir qué nos hará distinto de los demás.

Peter Drucker dice que el líder convierte problemas en oportunidades (2012; p.). La crisis pandémica nos pide cambiar proactivamente, con dirección, el cambio simplemente reactivo nos convierte en rehén de la crisis.

El hacer prospectiva lleva a la pregunta ¿Cómo es y hacia dónde va la dirección del siglo 21? ¿Cuáles son los cambios en la dirección

que nos han llevado a la realidad actual en materia de dirección? Peter Drucker (2002) en su libro sobre la gerencia de la sociedad futura, escrito en este siglo 21, señala que si el desafío en el siglo 20 fue hacer el trabajo productivo, en este nuevo siglo lo será el hacer de la dirección el modelo ganador.

En su desarrollo dialéctico el conocimiento de dirección tiene la tendencia a replegarse hacia dentro de la empresa para luego cíclicamente ir hacia afuera. Así, en los años 50's del siglo 20, la dirección comenzó una revolución en la producción replegándose hacia dentro de la empresa. En esa época el factor clave fue la organización: la empresa en su interior y su funcionamiento, aplicaron los modelos de Taylor y Fayol, centraron su preocupación en la manera en cómo se organiza el trabajo y la operación, es decir, la orientación era hacia la producción: cantidad y calidad.

En los 60's y 70's la tendencia de la dirección se tornó hacia afuera, la preocupación ahora fue la estrategia, la manera en la cual los mercados eran conquistados. Las instituciones se concentraron en cómo acceder a los potenciales clientes. La planificación estratégica, el pensamiento de largo plazo se consolidó como uno de los ras-

gos que necesariamente tendrá el director en el siglo por venir.

Igualmente, para esta época comienza a difundirse el conocido enfoque estratégico de la dirección sobre la base de los trabajos acometidos en relación con ello por Chandler (1962). El cual se definía como un proceso científico de exploración sistemática del futuro que permite establecer unos objetivos para lograr el cambio de la organización. Hace énfasis en que se trata de un proceso científico, estos es: sistemático, replicable, fiable, cognoscible. No se trata de un quehacer intuitivo, encubierto, no transmisible.

Se puede inferir que por ser la dirección un conocimiento sistemático que surge de la dialéctica teórico – práctico, la configuración de la dirección del siglo 21 se viene realizando de acuerdo a lo que llama el autor Borrego "leyes" que se van descubriendo en el devenir gerencial.

Por lo que el conocimiento humano no retrocede, la dirección es un constructivismo que va dejando firme lo acertado y descartando lo ineficaz. En los años 80 al pensamiento de largo plazo que ya tenía la dirección, se le unió una vuelta abrupta hacia adentro de la empresa con el tema de la Calidad



Total, donde el modelo ganador era el que lograra la calidad en los productos, los procesos, la gente y el estilo de dirección, para posteriormente en los años 90 la dirección descubre la necesidad de hacer partícipe de las decisiones a los colaboradores y su empoderamiento y en la primera década de los 2000, ir hacia afuera en la acción del director global sin fronteras y dotado de competencias para un mundo donde las organizaciones no son ya edificios sedes. Aquí se consolida otro elemento de lo que será la dirección del siglo 21, la complementariedad de estrategia de largo plazo y la calidad.

El liderazgo estratégico del nuevo siglo es de alto impacto social porque al evitar que la organización sucumba en la competición global, y junto a ella su fuerza laboral, se sostiene a la sociedad, mediante una adaptación sistemática e interactiva con el entorno que le permita cumplir con el objeto por el cual la institución fue creada.

El director estratégico no se pretende tecnócrata, al contrario se precisa de ser integral al ir aguas abajo en dirección al pueblo, en prospectiva psicosocial y política en su planificación; lo que le da una visión mucho más amplia que la visión tradicional.

Por lo que se afirma que la di-

rección para ser estratégica debe ser social, por esta razón el director estratégico se distingue por su carácter Integral además de tener en cuenta las referidas variables económicas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y al ser humano como ser biopsicosocial, le agrega la formación y desarrollo de sus líderes, el fomento de la cultura de equipo (cooperativa e integrativa). Rebasa ese primer paso o momento que es la planeación e incluye su implementación y control; puesto que aún la mejor estrategia puede fracasar por fallas al ponerla en práctica.

Según (Acle, 1993), la planeación es "un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances".

## Conclusiones

Siendo objetivo general de esta investigación el fundamentar la episteme para la más cabal comprensión y documentación de la dirección estratégica como tecnología de gestión, asociándola a la

praxis del líder. Se ha fundamentado la idea subyacente al concepto de dirección, el conducir en línea recta de un punto a otro, lo que presupone la noción de la máxima eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos humanos, materiales, administrativos, tecnológicos y financieros para el alcance de los objetivos, variando las funciones de la dirección de acuerdo al tipo de actividad humana que se lleva a cabo.

Se ha revisado así la gnoseología de la dirección estratégica, cómo se enunció en el primer objetivo específico, encontrándose que la función principal de la dirección es planificar, aunque no deben confundirse las nociones de planificación estratégica y dirección estratégica, siendo la primera solo una parte de la última lo cual. Así mismo se encontró que desde el punto de vista socialista, la planificación trasciende lo meramente económico, considerándose como un atributo esencial del desarrollo social, en tanto planificar es hacer capaz al ser humano de programar el progreso tangible de las fuerzas productivas, modificando las relaciones entre los individuos para el desarrollo pleno del ser humano.

Ahora bien, cuando se añade el adjetivo "estratégico", aparece ontológicamente la necesidad de

generar un nuevo concepto, porque ya no solo se trata de "conducir en línea recta" sino de adoptar un método para abordar y solucionar problemas en la trayectoria de esa conducción, cumpliendo las condiciones necesarias para "lograr los objetivos trazados" en ese manejo desde el punto de partida y la meta que comporta la toma de decisiones en función de los 4 componentes estratégicos: el ámbito, las ventajas distintivas, las ventajas competitivas y la sinergia.

A los efectos de cumplir con el tercer objetivo específico se integró el liderazgo a la dirección estratégica se halló que a ésta no se le puede desconectar del líder que la lleva a cabo y evalúa los resultados, ni del colectivo que por él es conducido. La mejor estrategia puede fallar por los defectos en la implementación.

Imperioso es que ese líder sea un verdadero director estratégico que necesariamente cuente con una visión política de la realidad y de la integralidad del entorno para lograr la persuasión y la confianza racional de su equipo para diseñar y ejecutar decisiones en posesión de una "actitud estratégica" que implica el análisis de la realidad interna y externa de la institución así como los cambios en la ecología

de ésta, con una visión de futuro y foco en el alcance de los objetivos.

En éste análisis se introdujo la técnica cualitativa del Círculo Hermenéutico de Gadamer, con el fin de contrastar dirección y dirección estratégica, como se planteó en el segundo objetivo específico del estudio.

No obstante, a la conducción estratégica no se le puede desconectar del líder que la lleva a cabo y evalúa los resultados, ni del colectivo que por él es conducido. La mejor estrategia puede fallar por los defectos en la implementación.

El desafío a enfrentar por el Director o Decisor por el crecimiento de la tecnología, comunicaciones y cambios políticos es el de aplicar las ciencia a las tecnologías de gestión para hacerlas más humanas, éticas, técnicas y políticas.

Para finalizar debemos responder las siguientes preguntas ¿Cómo es la dirección exitosa en el mundo de hoy?, ¿Cuál es la tendencia? Al respecto debemos ir a lo que el conocimiento científico de dirección ha determinado, además de los ya examinado, que se fue consolidando en el siglo 20, y las dos décadas que van del siglo 21, es decir: Estrategia de largo plazo; filosofía de calidad en los servicios, productos y procesos, excelencia

en la atención de los colaboradores internos y externos; competencias directivas humanísticas, técnicas y de procesos, además de un alto manejo de la virtualidad en un

## Referencias

**Acle, T. A. (1993).** Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México: Editorial Grijalbo S. A. pp. 44-84.

**Aleph (Actualizado el 24 de marzo de 2021).** ¿Qué es un tirano en una dictadura militar?. Recuperado el 23/06/2021 en: <https://aleph.org.mx/que-es-un-tirano-en-una-dictadura-militar>

**Almeida Rodríguez, M (2010).** Dirigentes y dirigidos, para leer los Cuadernos de la cárcel de Antonio Gramsci. Editorial Envión.

**Ángel, D. (2011).** La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. Recuperado el 20/06/2021 en : <http://www.scielo.org.co/pdf/ef/n44/n44a02.pdf>

**Ansoff, H.I. (1976).** La estrategia de la empresa. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.



- (2004).** Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En *Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?* Recuperado el 28/06/2021 en :<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mo-dintegraestra.htm>. p. 18.
- Bachelard, G. (2004).** La formación del espíritu científico. (J. Babini, trad.). México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V. 25a edición en español Trabajo original publicado en 1938.
- Ballester M. (2007).** Resumen de Normas para la presentación de trabajos escritos. UNA. Recuperado el 15/07/2022 en:<https://docplayer.es/15498095-Resumen-de-normas-para-la-presentacion-de-trabajos-escritos.html>
- Borrego O, (2014).** El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. Venezuela: Editorial el perro y la rana.
- Chandler, A.D. (2003).** Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Título I, Principios Fundamentales. Gaceta Oficial Nº 5.453. Fecha 24 de Marzo de 2000.
- Contreras, E. (2013).** El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Recuperado el 18/05/ 2021 en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Damiani, L. (2005).** Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales. Caracas: Ediciones FACES-UCV. 1ª reimpreación. Trabajo original publicado en 1997.
- De La Cruz, (2014).** Apuntes Sobre Dirigentes Y Dirigidos: Para Leer Los Cuadernos De La Cárcel De Antonio Gramsci. Revista umbral n.8 Abril 2014. Universidad De Puerto Rico. Recuperado el 2/04/2020. Disponible en: <https://www.umbral.com/revistas/cuadernos-de-la-carcel-de-antonio-gramsci/2014/04/apuntes-sobre-dirigentes-y-dirigidos-para-leer-los-cuadernos-de-la-carcel-de-antonio-gramsci.html>
- Del Rio, H (1995).** Marx para principiantes. Argentina: era Naciente, SRL.
- Drucker, P. (2002).** La Gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Editorial Norma.
- Gadamer, H. (1988).** Verdad y Método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica. Salamanca, España: Sigueme.
- Gandarilla, B. A. (2009).** La dirección por objetivos. Su aplicación práctica. Universidad de Granma. Bayamo. p.12.
- González, P., Cabrera R. (2012).** La dirección estratégica y sus etapas constituyentes .En Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 162. Recuperado el 28/07/2021 en: <http://www.eumed.net/cusecon/ecolat/2012/>
- Guadrom, M. (2011).** Teoría de La Madurez Christ Argyris. Recuperado el 18/07/2021 en:<https://es.scribd.com/document/271260672/Teoria-de-La-Madurez-Christ-Arnyris>
- Gutiérrez, I. (2009).** Filósofos y economistas. Recuperado el

- 15/05/2021 en: <https://www.monografias.com/trabajos73/filosofos-economistas/filosofos-economistas4.shtml>.
- Habermas, J. (1984).** El discurso filosófico de la Modernidad. Madrid:Taurus.
- Ibáñez, N y Castillo, R (2010).** Hacia una epistemología de la gerencia. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 16, julio-octubre. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010).** Hacia una epistemología de la gerencia. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 16, julio-octubre. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2006).** Administración. Una Perspectiva Global.
- Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de carrera de la Administración Pública Nacional, (2008).** Gaceta Oficial N° 38.924. Fecha 30 de Abril de 2008.
- MarxC. (2006).** El Capital. Colombia: Gráficas Modernas.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991).** La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Ed. Ariel. pp.73.
- Morales, A. (2019).** Esclavismo. Recuperado el 03/05/2021 en: <https://www.significados.com/esclavismo/>
- Morales, F. (2019).** Tiranía. Recuperado el 22 / 04 /2021 en: <https://es.scribd.com/document/435466816/Tiranía>
- Pérez, I. (2016).** La constitución económica socialista y sus fundamentos. Recuperado el 18/05/2021 en: <https://revistaestudios.revistas.deusto.es/article/view/1179/1415>.
- Rice, A. K. 1977.** Aprendizaje de Liderazgo. Barcelona, Herder.
- Ronda, P. G. y Marcané, J. (2004).** Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? Recuperado el 28/05/2021 en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>. p. 7-34
- Salazar, R. (2004).** Principales autores de estrategia empresarial. Recuperado el 01/05/2021 en: <https://www.gestiopolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/>
- Senge, P. (2010).** La quinta disciplina. México: Granica
- Stoner J, (1984).** Administración. México: Editorial Prentice Hall. Segunda edición.
- Sun Tzu (2000).** El arte de la guerra. Colección La Palma Viajera. Venezuela: Eduven, C.A.