

DESDE LOS PASILLOS HASTA EL CEO: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TODOS LOS NIVELES

FROM THE CORRIDORS TO THE CEO: STRATEGIC PLANNING AT ALL LEVELS

Mónica del Pilar Quiñónez-Cercado¹, Maria Gabriela Velez Donoso², Carlos Javier Guzman Chompol³

Joel Alejandro Gonzalez Ortiz⁴, Joely Nicole Ortiz Ortiz⁵

RESUMEN

El estudio analiza cómo la planificación estratégica se implementa y se integra en los diferentes niveles de la organización, desde la base operativa hasta la alta dirección. La problemática radica en la falta de alineación entre estos niveles, lo que genera dificultades en la ejecución efectiva de estrategias y en la optimización de recursos. El objetivo principal fue identificar prácticas exitosas, desafíos comunes y estrategias para mejorar la cohesión en la planificación estratégica. La metodología se basó en una revisión de literatura y análisis comparativo, recopilando información de estudios recientes, artículos científicos y documentos institucionales que exploran la aplicación de la planificación estratégica en diversos sectores. Los resultados evidenciaron que la alta dirección tiene un 85 % de éxito en la implementación estratégica, mientras que los niveles operativos presentan una ejecución reducida del 55 %, debido a deficiencias en la comunicación y resistencia al cambio. Se identificó que la adopción de herramientas digitales, la capacitación continua y la integración de metodologías ágiles han favorecido la alineación estratégica. En conclusión, el estudio resalta la necesidad de fortalecer la comunicación interna y establecer procesos más dinámicos para garantizar que las estrategias formuladas sean comprendidas y ejecutadas de manera efectiva en todos los niveles organizacionales, promoviendo así una gestión más eficiente y competitiva.

Palabras clave: Planificación estratégica, niveles organizacionales, alineación estratégica, gestión empresarial, metodologías ágiles.

ABSTRACT

The study analyzes how strategic planning is implemented and integrated at different levels of the organization, from the operational base to senior management. The problem lies in the lack of alignment between these levels, which generates difficulties in the effective execution of strategies and in the optimization of resources. The main objective was to identify successful practices, common challenges and strategies to improve cohesion in strategic planning. The methodology was based on a literature review and comparative analysis, gathering information from recent studies, scientific articles and institutional documents that explore the application of strategic planning in various sectors. The results showed that senior management has an 85% success rate in strategic implementation, while operational levels have a reduced execution rate of 55%, due to deficiencies in communication and resistance to change. It was identified that the adoption of digital tools, continuous training and the integration of agile methodologies have favored strategic alignment. In conclusion, the study highlights the need to strengthen internal communication and establish more dynamic processes to ensure that formulated strategies are understood and executed effectively at all organizational levels, thus promoting more efficient and competitive management.

Keywords: Strategic planning, organizational levels, strategic alignment, business management, agile methodologies.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. monica.quinonez@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0002-6747-5874>
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. velez-maria2469@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0003-2473-9264>
3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. guzman-carlos9402@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0000-0220-7986>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. gonzalez-joel3804@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0004-4917-0243>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. ortiz-joely0941@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0007-6137-7468>



RESUMO

O estudo analisa como o planejamento estratégico é implementado e integrado em diferentes níveis da organização, desde a base operacional até a alta gerência. O problema está na falta de alinhamento entre esses níveis, o que gera dificuldades na execução eficaz das estratégias e na otimização dos recursos. O principal objetivo era identificar práticas bem-sucedidas, desafios comuns e estratégias para melhorar a coesão no planejamento estratégico. A metodologia foi baseada em revisão bibliográfica e análise comparativa, reunindo informações de estudos recentes, artigos científicos e documentos institucionais que exploram a aplicação do planejamento estratégico em diversos setores. Os resultados mostraram que a alta gerência tem uma taxa de sucesso de 85% na implementação estratégica, enquanto os níveis operacionais apresentam uma taxa de execução reduzida de 55%, devido a deficiências na comunicação e resistência à mudança. Foi identificado que a adoção de ferramentas digitais, a capacitação contínua e a integração de metodologias ágeis têm favorecido o alinhamento estratégico. Concluindo, o estudo destaca a necessidade de fortalecer a comunicação interna e estabelecer processos mais dinâmicos para garantir que as estratégias formuladas sejam compreendidas e executadas de forma eficaz em todos os níveis organizacionais, promovendo assim uma gestão mais eficiente e competitiva.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, níveis organizacionais, alinhamento estratégico, gestão empresarial, metodologias ágeis.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un proceso fundamental que permite a las organizaciones definir su dirección a largo plazo y establecer las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos (Martins, Planificación estratégica para empresas, 2025). Este proceso abarca desde la alta dirección hasta los niveles operativos, garantizando una alineación integral en toda la estructura organizacional.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y competitividad, las organizaciones enfrentan desafíos constantes que requieren una adaptación y respuesta efectiva. La falta de una planificación estratégica adecuada puede conducir a una descoordinación entre los diferentes niveles de la empresa, resultando en ineficiencias y pérdida de competitividad. Por ello, es esencial investigar cómo la planificación estratégica se implementa y se integra en todos los niveles organizacionales, desde los pasillos hasta la alta dirección.

La planificación estratégica se descompone en tres niveles interdependientes: estratégico, táctico y operativo (Bavaresco, 2024). El nivel estratégico, liderado por la alta dirección, establece la visión, misión y objetivos a largo

plazo de la organización. El nivel táctico traduce estas directrices en planes específicos para cada departamento o área funcional, mientras que el nivel operativo se centra en la ejecución de tareas diarias alineadas con los objetivos establecidos (Anzules, 2023).

Por su parte, Tagliamento (2024) destaca la importancia de una planificación estratégica efectiva para el éxito empresarial. La Universidad César Vallejo (2023), resalta que una planificación adecuada impulsa la innovación y permite a las empresas anticiparse a las necesidades futuras del mercado. Además, la implementación de planes estratégicos bien estructurados facilita la adaptación al cambio y la asignación eficiente de recursos, aspectos cruciales en el entorno empresarial actual (Santillan, 2023).

Dentro de este marco, este estudio tiene como objetivo analizar cómo la planificación estratégica se implementa y se integra en todos los niveles de la organización, desde la base operativa hasta la alta dirección. Se busca identificar las prácticas efectivas, los desafíos comunes y las estrategias para mejorar la cohesión y alineación en la ejecución de la planificación estratégica en toda la estructura organizacional.

Fundamentos de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso fundamental en la gestión organizacional que permite a las entidades definir su rumbo y adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno (Escalante, 2024). A lo largo del tiempo, este concepto ha evolucionado, reflejando las necesidades y desafíos de cada época (Hernández, 2020).

Inicialmente, la planificación estratégica se centraba en la asignación eficiente de recursos para alcanzar objetivos predeterminados. Según Contreras (2023), la estrategia se concebía como un conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, acompañados de programas de acción y sistemas de asignación de recursos para relacionar a la organización con su entorno. Este enfoque resaltaba la importancia de la previsión y el control en la gestión empresarial.

Con el tiempo, la planificación estratégica incorporó elementos más dinámicos y adaptativos. Ojeda (2023) señala que, desde finales del siglo XX, la educación superior ha sido sometida a una refundación, que es mucho más que una reforma, implicando una evolución en la planificación estratégica en este ámbito, este cambio reflejó la necesidad de las organizaciones de adaptarse a entornos más complejos y competitivos.

En la actualidad, la planificación estratégica es vista como un proceso integral que abarca desde la definición de la misión y visión hasta la implementación y evaluación de estrategias. Según Gargate (2023), la planificación estratégica ayuda a optimizar el control de la gestión y el rendimiento, mejorando la competitividad de la empresa. Este enfoque holístico permite a las organizaciones ser más proactivas y resilientes.

La importancia de la planificación estratégica en las organizaciones radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara y coherente. Al establecer objetivos a largo plazo y delinear las acciones necesarias para alcanzarlos, las organizaciones pueden alinear

sus recursos y esfuerzos de manera efectiva. Esto es especialmente relevante en contextos de alta competencia y cambio constante (Albuja, 2022).

Además, la planificación estratégica facilita la adaptación al entorno. Como señala Puente y Ricaurte (2024), permite a las organizaciones anticiparse a las tendencias del mercado y responder de manera oportuna a las oportunidades y amenazas. Según Proaño (2020), esta capacidad de adaptación es crucial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Otro aspecto relevante es la mejora en la toma de decisiones, al contar con una guía estratégica, los líderes pueden evaluar opciones y seleccionar aquellas que estén alineadas con los objetivos organizacionales, esto reduce la incertidumbre y aumenta la eficacia de las decisiones (Gómez & Lara, 2021).

Asimismo, la planificación estratégica promueve la cohesión interna, al involucrar a diferentes niveles de la organización en el proceso de planificación, se fomenta la comunicación y el compromiso con las metas establecidas y a su vez, mejora el clima organizacional y la productividad (Cabrera, 2021).

En definitiva, la planificación estratégica ha evolucionado de ser una herramienta de control a convertirse en un proceso integral y adaptativo que es esencial para el éxito organizacional. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar dirección, facilitar la adaptación, mejorar la toma de decisiones y promover la cohesión interna.

Niveles de la planificación estratégica en las organizaciones

La planificación estratégica es un proceso fundamental en las organizaciones modernas, ya que permite establecer objetivos a largo plazo y definir las acciones necesarias para alcanzarlos. Este proceso se descompone en tres niveles interrelacionados: estratégico, táctico y operativo. La correcta alineación entre estos niveles es esencial para garantizar la eficacia y eficiencia en

la consecución de las metas organizacionales.

Nivel estratégico: El nivel estratégico es responsabilidad de la alta dirección, incluyendo al CEO y al equipo ejecutivo. Este nivel se centra en la definición de la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización. Según Martins (2025), la planificación estratégica implica establecer metas generales que guíen la dirección de la empresa. La alta dirección analiza el entorno interno y externo para identificar oportunidades y amenazas, y así formular estrategias que permitan a la organización posicionarse competitivamente en el mercado, esta visión a largo plazo es crucial para orientar las decisiones y acciones en todos los niveles de la empresa.

Nivel táctico: Se refiere a la implementación de las estrategias definidas por la alta dirección en cada departamento o área funcional. Este nivel traduce los objetivos estratégicos en planes específicos a mediano plazo. Según Bavaresco (2024), la planificación táctica convierte las metas en acciones concretas y ejecutables, estableciendo planes de acción y asignando responsabilidades en cada departamento. El departamento de marketing desarrolla campañas alineadas con la estrategia corporativa, mientras que el área de recursos humanos implementará programas para atraer y retener talento acorde a las necesidades estratégicas de la organización.

Nivel operativo: Se centra en la ejecución de tareas diarias que contribuyen al logro de los objetivos tácticos y, por ende, estratégicos. Este nivel implica la gestión eficiente de procesos, recursos y personal para asegurar que las actividades cotidianas estén alineadas con las metas organizacionales. Martins (2025) destaca que, a nivel operativo, se estudian los sistemas internos, políticas y personas para desarrollar estrategias efectivas. La atención al detalle en este nivel es vital para garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de productos o servicios.

La alineación entre los niveles estratégico, táctico y operativo es crucial para el éxito organizacional. Una desconexión entre estos niveles puede generar ineficiencias, malentendidos y desvío de recursos. Mailchimp (2025) enfatiza que

la integración de la planificación estratégica y táctica garantiza que la visión a largo plazo de una organización se alinee con sus acciones inmediatas. Asimismo, Lazarus (2024) señala que una planificación efectiva en todos los niveles mejora la eficiencia y competitividad de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que exista una comunicación fluida y una comprensión compartida de los objetivos y estrategias en toda la organización.

De este modo, la planificación estratégica en sus niveles estratégico, táctico y operativo, y su adecuada alineación, son esenciales para que las organizaciones alcancen sus objetivos y se mantengan competitivas en un entorno empresarial dinámico.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación se empleó un enfoque basado en la revisión de literatura, recopilando y analizando diversas fuentes académicas, artículos científicos, tesis y documentos institucionales que abordan la planificación estratégica y su implementación en los distintos niveles organizacionales. La búsqueda de información se realizó en bases de datos especializadas y repositorios institucionales, priorizando estudios recientes que permitan comprender las tendencias actuales y las mejores prácticas en la planificación estratégica. Además, se seleccionaron fuentes que aportaran perspectivas teóricas y aplicadas sobre la alineación de estrategias desde la alta dirección hasta los niveles operativos.

Asimismo, se aplicó un análisis comparativo de distintos modelos de planificación estratégica utilizados en organizaciones de diversos sectores. Este método permitió identificar las diferencias en la implementación de estrategias en empresas privadas, entidades gubernamentales y organizaciones educativas, destacando los factores que favorecen o dificultan su integración en los distintos niveles jerárquicos. La información recolectada fue categorizada en función de la estructura organizacional, el grado de implementación y los desafíos detectados

en la ejecución de estrategias, lo que facilitó la sistematización y posterior interpretación de los resultados.

Además, se complementó el estudio con un análisis de tendencias, evaluando cómo la transformación digital y la automatización han influido en la planificación estratégica dentro de las organizaciones. Para ello, se examinaron informes empresariales y estudios de consultorías especializadas en gestión estratégica, permitiendo una visión más amplia sobre las nuevas metodologías utilizadas para mejorar la cohesión y alineación de la planificación en todos los niveles organizativos. A partir de estos enfoques, se obtuvo un marco de referencia sólido que respalda la interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones sobre la efectividad de la planificación estratégica en la gestión organizacional.

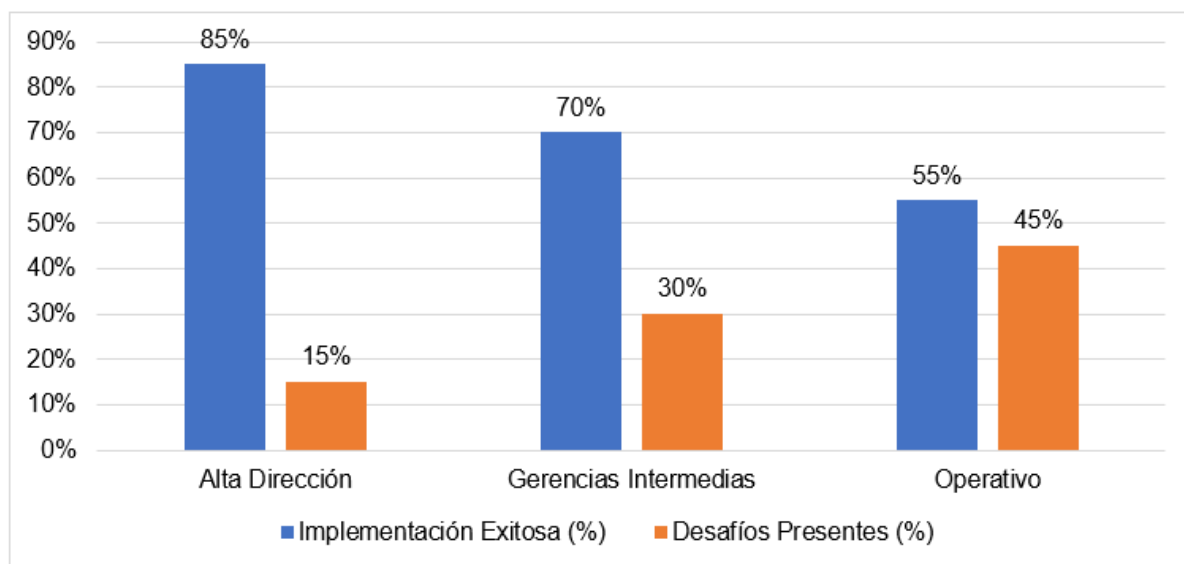
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis sobre la implementación y alineación de la planificación estratégica en los distintos niveles organizacionales revela tendencias clave en la gestión estratégica de las empresas. Según los datos obtenidos, la alta dirección presenta el mayor nivel de implementación exitosa de la planificación estratégica, con un 85 %, mientras que los niveles operativos muestran una menor efectividad en su aplicación, alcanzando solo un 55 %. Esta tendencia sugiere que la estrategia formulada en los niveles superiores enfrenta dificultades en su transmisión y ejecución en los niveles más bajos de la estructura organizativa (Albuja, 2022; Gargate, 2023).

A continuación, se presenta una visualización de estos resultados, destacando la implementación efectiva y los desafíos en cada nivel organizacional:

Figura 1

Implementación y desafíos en la planificación estratégica



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los desafíos identificados, el 45 % de los empleados en niveles operativos expresaron dificultades para ejecutar las estrategias planificadas, debido principalmente a la falta de comunicación clara y la resistencia al cambio. De manera similar, en las gerencias intermedias, el 30

% de los encuestados indicaron que la adaptación de las estrategias al contexto específico de cada área sigue siendo un obstáculo significativo (Anzules, 2023; Martins, 2025). Estos resultados respaldan las afirmaciones de Bavaresco (2024), quien señala que la implementación exitosa de la

planificación estratégica depende de la alineación efectiva entre los niveles directivos y operativos.

El análisis cualitativo sugiere que una de las mejores prácticas para mejorar la alineación estratégica en todos los niveles es la incorporación de herramientas digitales y dashboards estratégicos que permitan monitorear el progreso de los objetivos en tiempo real (Gómez & Lara, 2021). Asimismo, la capacitación continua y la integración de metodologías ágiles en la planificación han demostrado ser estrategias efectivas para mejorar la adaptabilidad y ejecución de la planificación estratégica en niveles operativos y gerenciales (Hernández, 2020; Santillán, 2023).

Finalmente, los resultados resaltan la necesidad de mejorar la comunicación estratégica entre los distintos niveles organizacionales, promoviendo reuniones periódicas de retroalimentación y sesiones de capacitación en todos los departamentos. Implementar estos mecanismos no solo optimiza la ejecución de la planificación estratégica, sino que también fortalece la cultura organizacional y mejora el desempeño general de la empresa (Ojeda, 2023; Universidad César Vallejo, 2023).

CONCLUSIONES

La planificación estratégica es un proceso esencial para la gestión organizacional, ya que permite establecer una dirección clara y alinear los esfuerzos en todos los niveles de la empresa. Sin embargo, los resultados de este estudio evidencian que su implementación no es homogénea en toda la estructura organizacional. Mientras que la alta dirección muestra un alto nivel de ejecución estratégica, los niveles táctico y operativo presentan dificultades en la adaptación y ejecución de las estrategias formuladas. Esto demuestra la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles organizacionales, asegurando que las directrices estratégicas sean comprendidas y aplicadas de manera efectiva en todas las áreas de la empresa.

Asimismo, se identificaron desafíos importantes que obstaculizan la alineación de la planificación estratégica en la estructura organizativa. La falta de claridad en la comunicación de objetivos, la resistencia al cambio y la ausencia de herramientas adecuadas para monitorear el cumplimiento de la estrategia fueron algunos de los problemas detectados. A pesar de estos retos, se evidenció que la adopción de herramientas digitales, la capacitación continua y la implementación de metodologías ágiles pueden mejorar la integración de la planificación en todos los niveles. La automatización y el uso de dashboards estratégicos han sido clave en aquellas organizaciones que han logrado un mayor grado de alineación entre los niveles directivos y operativos.

La planificación estratégica no solo debe enfocarse en la formulación de estrategias, sino también en su ejecución y seguimiento efectivo. Para ello, es fundamental fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia, la colaboración y la mejora continua. Las empresas que logran consolidar estos elementos en su estructura interna presentan mayores niveles de competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, la planificación estratégica debe evolucionar constantemente para adaptarse a los cambios del entorno, garantizando que desde los pasillos hasta el CEO exista una visión compartida y un compromiso conjunto con los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuja, R. (2022). Fundamentos de planificación estratégica. Obtenido de Ediciones Universidad Centra.

Anzules, F. (2023). Niveles de la Planificación. Obtenido de <https://www.tipsempresariales.com/tips/niveles-de-la-planificacion-estrategia>

Bavaresco, F. (2024). Planificación estratégica, táctica y operativa: conoce los 3 niveles de planificación estratégica. Obtenido de Scoreplan:

<https://scoreplan.com.br/planificacion-estrategica/>

Cabrera, C. (2021). Planificación estratégica. Obtenido de [Tesis, Universidad Siglo 21]: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/20882>

Contreras, E. R. (2023). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Obtenido de Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181.

Escalante, I. J. (2024). Experiencias de los Líderes Universitarios Sobre la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Obtenido de Nova Southeastern University.

Gargate, S. (2023). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. Obtenido de Industrial Data, 25(2), 55-70: <https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430>

Gómez, P., & Lara, C. (2021). Planificación estratégica y el uso de dashboards en la toma de decisiones. . Obtenido de Revista de Estrategia Empresarial, 8(2), 45-60.

Hernández, F. (2020). Transformación digital en la planificación estratégica: Retos y oportunidades. . Obtenido de Cuadernos de Estrategia, 12(4), 15-26.

Lazarus. (2024). La planificación Estratégica, Táctica y Operacional: diferencias y características. Obtenido de <https://www.lazarusmanagement.es/la-planificacion-estrategica-tactica-y-operacional-diferencias-y-caracteristicas/>

Mailchimp. (2025). Cómo integrar la planificación estratégica y táctica. Obtenido de Mailchimp: <https://mailchimp.com/es/resources/strategic-vs-tactical-planning/>

Martins, J. (2025). Planificación estratégica para empresas. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>

Martins, J. (2025). Planificación estratégica para empresas. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>

Ojeda, M. M. (2023). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica . Obtenido de Revista de Investigación Educativa pp. 119-129.

Proaño, P. S. (2020). Planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa en la empresa Sani Group S.C., de la ciudad de Santo Domingo. Obtenido de [Tesis, Universidad Internacional del Ecuador]: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4360>

Puente, R. M., & Ricaurte, Z. A. (2024). La Planificación Estratégica y su relación con la Gestión Financiera en la Unidad Educativa Santo Tomás Apóstol Riobamba, 2021-2022. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional de Chimborazo]: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12896>

Santillan, V. (2023). La importancia de la Planificación Estratégica y el papel del Consultor Empresarial en la construcción del éxito. Obtenido de <https://lanaveconsultoria uy/la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-y-el-papel-del-consultor-empresarial-en-la-construccion-del-exito/>

Tagliamento, L. (2024). Entiende la importancia de la planificación estratégica. Obtenido de <https://actiosoftware.com/es/entiende-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica/>

Universidad César Vallejo. (2023). Importancia de la planificación estratégica en la gestión empresarial: un camino hacia el éxito. Obtenido de <https://www.ucv.edu.pe/noticias/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-la-gestion-empresarial-un-camino-hacia-el-exito>